



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PAULO HENRIQUE SEADI MOREIRA LIMA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*: O
CASO DA ÁREA DE PELOTIZAÇÃO DA CVRD - CIA VALE DO RIO DOCE.**

FLORIANÓPOLIS, SC

OUTUBRO DE 2003

PAULO HENRIQUE SEADI MOREIRA LIMA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*: O
CASO DA ÁREA DE PELOTIZAÇÃO DA CVRD - CIA VALE DO RIO DOCE.**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Área: Gestão Empresarial.

Orientador: Francisco José Kliemann Neto, Dr.

FLORIANÓPOLIS, SC

OUTUBRO DE 2003

Ficha Catalográfica

LIMA, Paulo Henrique Seadi Moreira

Análise do Processo de Implantação do Balanced Scorecard: O Caso da Área de Pelotização da CVRD - Cia Vale do Rio Doce.

Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

132 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão de Negócios)

Orientador: Francisco José Kliemann Neto, Dr.

1. Análise do Processo de Implantação do Balanced Scorecard 2. O caso da DIPE 3. Indicadores de desempenho 4. Metodologia de implantação do Balanced Scorecard.

II. Título

PAULO HENRIQUE SEADI MOREIRA LIMA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*: O
CASO DA ÁREA DE PELOTIZAÇÃO DA CVRD - CIA VALE DO RIO DOCE.**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 Outubro de 2003.

Professor Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Profª Ilse Maria Beuren, Drª

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Orientador

Profª Tânia Henke Kraemer, Drª

Universidade Federal de Santa Catarina

*Aos meus pais Edson e Thereza,
à minha esposa Stella e ao meu filho Adam e,
à todas as pessoas que lutam por suas realizações.*

AGRADECIMENTOS

Ao Criador, por ter me dado a oportunidade de, nesta vida, superar obstáculos sem esmorecer, permitindo-me realizar minhas missões.

Ao meu mentor espiritual, que sempre me inspirou a seguir os caminhos retos da vida.

Aos meus pais, Edson Moreira Lima e Therezinha Seadi Moreira Lima, que me ensinaram os reais valores da vida através do Cristianismo apregoado por Kardec, dando-me muito mais do que o dinheiro pode comprar e que ninguém pode tirar.

À minha esposa Stella Eugênia Czartoryski M. Lima e, ao meu filho Adam Emil Czartoryski M. Lima, por terem me motivado e pela paciência em compreender o tempo que fiquei ausente das atividades em família para realizar este projeto.

À CVRD, que me cedeu as informações necessárias para o estudo de caso, em especial aos amigos José Lúcio Pádua Soares Júnior e Francisco Alves Silva, da DIPE.

Ao professor Francisco José Kliemann Neto, que me guiou na escolha do excelente tema e me ensinou a importância da auto-disciplina e pró-atividade.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina e ao LED.

Aos meus amigos, Anderson Pelissari Soncini e Ricardo Daher Oliveira, que foram os maiores incentivadores para que eu ingressasse no mestrado.

Aos meus sogros, Adam Emil Czartoryski e Maria Magdalena Balbi Czartoryski, pelas palavras de otimismo e constante motivação pela conclusão desta obra.

À todos aqueles que desejavam o meu sucesso, bem como aos demais que foram motivos de minha determinação para superar as dificuldades que surgiram.

“O bem que praticares, em algum lugar, é teu advogado em toda parte”.

“Aprendamos a viver sob a lei do amor, pelos ensinamentos de Jesus Cristo! Fora deste mister, o mundo terreno retrata apenas o combate e o cálculo da soberba, proveniente da cegueira da estreita ciência dos homens”.

“Eu creio que se nós, como povo, fôssemos educados para a tolerância recíproca, para o respeito à autoridade, para o trabalho persistente, sem conflitos entre empresários e trabalhadores, se nós todos nos uníssemos para compreender as necessidades desses valores espirituais na vida de cada um ou de cada grupo social, nós teríamos um país extremamente venturoso”.

“Não creia em salvadores que não demonstrem ações que confirmem a salvação de si mesmos. Se o homicida conhecesse, de antemão, o tributo da dor que a vida lhe cobrará, preferiria não ter braços para desferir qualquer golpe”.

“Tenho aprendido com os benfeitores espirituais que a paz é a doação que podemos oferecer aos outros, sem tê-la para nós mesmos. Mas nunca persigas, não atrapalhes, não desconsidere, não menosprezes e nem prejudiques a ninguém, porque sofrer é muito diferente de fazer sofrer e a dívida é sempre uma carga dolorosa para quem a contraiu”.

“A melhor maneira de extinguir o fogo é recusar-lhe combustível. A fraternidade operante será sempre o remédio eficaz, entre as perturbações dessa natureza. Por isso mesmo, o Cristo aconselhava-nos o amor aos adversários, o auxílio aos que nos perseguem e a oração pelos que nos caluniam, como atitudes indispensáveis à garantia de nossa paz e de nossa vitória”.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo trazer uma contribuição à ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (BSC), suscitando os aspectos relativos a sua implantação e os resultados alcançados em uma empresa do setor de mineração. A análise crítica da implantação do *Balanced Scorecard* numa unidade estratégica de negócios, servirá para demonstrar o objetivo do BSC e de que forma sua metodologia pode auxiliar no processo de gestão das organizações. No intuito de relatar experiências contributivas para resolução de questões atuais e de enriquecer a discussão, apresentou-se um estudo de casos da CVRD demonstrando como o BSC foi adotado pela empresa e de que maneira esta metodologia se entrelaçou à cultura corporativa. Os resultados alcançados supriram as expectativas, explicitando a inter-relação entre o sistema de gestão proposto pelo BSC e o modelo administrativo usado na DIPE (CVRD) com contribuições interessantes para trabalhos futuros que envolvam medidores de desempenho e performance corporativos.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Indicadores de Desempenho, Gestão de Processos, Perspectivas, Estratégia.

ABSTRACT

This work has the objective to bring a contribution to the administration tool *Balanced Scorecard* (BSC), raising the relative aspects your implantation and the results reached in a company of the mining section. The critical analysis of *Balanced Scorecard* implantation in a strategic unit of businesses, will be to demonstrate the objective of BSC and that forms your methodology it can aid in the process of administration of the organizations. In the intention of telling contributive experiences for resolution of current subjects and of enriching the discussion, a study of cases was presented of CVRD demonstrating like BSC it was adopted by the company and how this methodology it was interlaced to the corporate culture. The reached results supplied the expectations, showing the interrelation among the administration system proposed by BSC and the administrative model used in DIPE (CVRD) with interesting contributions for future works that involve measuring and performance companie indicator's.

Key-words: *Balanced Scorecard*, Performance Indicators, Administration of Processes, Perspectives, Strategy.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 TEMA | 1 |
| 1.2 CONTEXTO ATUAL - CVRD..... | 2 |
| 1.3 ESTUDO DE CASO – CARACTERIZAÇÕES DA CVRD..... | 3 |
| 1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA | 5 |
| 1.4.1 OBJETIVO GERAL | 5 |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 6 |
| 1.5 EMPRESAS SÃO ANALISADAS PELOS SEUS RESULTADOS..... | 6 |
| 1.6 O BALANCED SCORECARD E A ESTRATÉGIA CORPORATIVA | 7 |
| 1.7 IMPORTÂNCIA | 9 |
| 1.7 METODOLOGIA..... | 12 |
| 1.8 ESTRUTURA DA PESQUISA | 13 |
| 2. ELABORANDO A ESTRATÉGIA | 16 |
| 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 16 |
| 3. PERSPECTIVAS HISTÓRICAS | 27 |
| 3.1 A HISTÓRIA DO BALANCED SCORECARD..... | 27 |
| 3.1.1 A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ATUALIDADE .. | 31 |
| 3.1.2 OS ASPECTOS CONTÁBEIS | 34 |
| 3.2 A ESTRUTURA DO BALANCED SCORECARD..... | 35 |
| 3.2.1 A PERSPECTIVA FINANCEIRA | 38 |
| 3.2.2 A PERSPECTIVA DOS CLIENTES..... | 45 |
| 3.2.2.1 GRUPO DE MEDIDAS ESSENCIAIS DOS CLIENTES | 48 |
| 3.2.2.1.1 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E DE CONTA..... | 50 |
| 3.2.2.2 ALÉM DA ESSÊNCIA: MEDINDO AS PROPOSTAS DE VALOR..... | 53 |
| 3.2.3 A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA..... | 59 |
| 3.2.4 A PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO | 69 |
| 3.2.4.1 CAPACIDADES DOS FUNCIONÁRIOS..... | 71 |
| 3.3 AS FASES DO BSC | 81 |
| 3.4 OS PRÉ-REQUISITOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO BSC | 91 |
| 3.4.1 LINHAS GERAIS..... | 91 |
| 3.4.1 MOTIVAÇÃO..... | 91 |
| 3.4.2 ESTRUTURAÇÃO DA EQUIPE DE IMPLANTAÇÃO..... | 92 |
| 3.5 A CONSTRUÇÃO DE UM BSC..... | 94 |
| 3.5.1 ETAPA 1 – DEFINIÇÃO DA ARQUITETURA DE INDICADORES..... | 94 |

| | |
|--|-----|
| 3.5.3 ETAPA 3 – ESCOLHA E ELABORAÇÃO DOS INDICADORES | 102 |
| 3.5.3.1 INDICADORES: ESCOLHENDO E ELABORANDO | 103 |
| 3.5.4 ETAPA 4 – ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO..... | 105 |
| 3.6 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO | 110 |
| 4. ANÁLISE CRÍTICA DA IMPLANTAÇÃO DO BSC NA DIPE | 111 |
| 4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO | 111 |
| 4.1.1 ESCOLHA DOS INDICADORES E PERSPECTIVAS..... | 112 |
| 4.1.2 AS AÇÕES..... | 113 |
| 4.1.2 PAINEL DE CONTROLE INTEGRADO À LUZ DO BSC..... | 115 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Visão Geral da Dissertação – Estrutura dos Capítulos | 15 |
| Figura 2 – Pontos Básicos do Planejamento Estratégico..... | 16 |
| Figura 3 – Benefícios do Planejamento Estratégico – Visão Geral | 17 |
| Figura 4 – O roteiro da gestão estratégica | 19 |
| Figura 5 – Planejamento Estratégico – Missão | 22 |
| Figura 6 – Planejamento Estratégico – Enfoques | 25 |
| Figura 7 – As 04 Perspectivas do BSC | 36 |
| Figura 8 – As empresas enquanto Sistemas Abertos | 37 |
| Figura 9 – O Balanced Scorecard Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais | 38 |
| Figura 10 – Uma analogia entre o modelo BCG e a fase de Crescimento..... | 41 |
| Figura 11 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais | 49 |
| Figura 12 – A Proposta de Valor – <i>Pioneer Petroleum</i> | 58 |
| Figura 13 – A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica..... | 62 |
| Figura 14 – A Medida do Tempo de Equilíbrio | 67 |
| Figura 15 – A estrutura de medição do aprendizado e crescimento | 73 |
| Figura 16 – Indicadores de Aprendizado e do Crescimento - Reciclagem..... | 77 |
| Figura 17 – O índice de cobertura de funções estratégicas | 78 |
| Figura 18 – O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica..... | 82 |
| Figura 19 – Visão Geral – Fase 01: Esclarecendo e Traduzindo a Visão e a Estratégia | 83 |
| Figura 20 – Visão Geral – Fase 02: Comunicando e Estabelecendo Vinculações.... | 85 |
| Figura 21 – Visão Geral – Fase 03: Planejamento e Estabelecimento de Metas..... | 87 |
| Figura 22 – Feedback e aprendizado estratégicos..... | 88 |
| Figura 23 – <i>Feedback</i> Estratégico produz aprendizado estratégico..... | 90 |
| Figura 24 – Definir e Esclarecer a Unidade de Negócios..... | 95 |
| Figura 25 – Visão Geral - Definindo a Unidade de Negócios | 96 |
| Figura 26 – Relações de causa e efeito entre os indicadores do <i>Balanced Scorecard</i> | 100 |
| Figura 27 – Um Cronograma Típico para o Balanced Scorecard..... | 106 |
| Figura 28 – Visão Geral - O passo-a-passo da implantação do BSC..... | 108 |
| Figura 28.1 – Visão Geral - O passo-a-passo da implantação do BSC (continuação) | 109 |

| | |
|---|-----|
| Figura 28.2 – Visão Geral - O passo-a-passo da implantação do BSC (continuação) | 110 |
| Figura 29 – Painel de Controle Integrado..... | 115 |
| Figura 30 – Indicadores-chave | 116 |
| Figura 31 – Objetivos da Criação de Valor..... | 117 |
| Figura 32 – Lógica de Funcionamento do Painel de Controle..... | 118 |
| Figura 33 - Integração entre Planejamento e Controle de Gestão | 119 |
| Figura 31.1 – A Metodologia do BSC e o PCI - Os GAP's..... | 121 |
| Figura 31.2 – A Metodologia do BSC e o PCI - Os GAP's..... | 122 |
| Figura 32 – Comparando as perspectivas – PCI versus BSC | 124 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Definição de visão, valores, compromisso e aspirações | 21 |
| Quadro 2 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos | 45 |
| Quadro 3 – Perspectiva dos Clientes – Participação de Mercado e de Conta | 50 |
| Quadro 5 – Perspectiva dos Clientes – Participação de Mercado e de Conta | 52 |
| Quadro 6 – Perspectiva dos Clientes – Lucratividade de Clientes | 53 |
| Quadro 7 – Além da Essência – Medindo as Propostas de Valor | 54 |
| Quadro 8 – A Proposta de Valor – Kenyon Stores | 56 |
| Quadro 9 – A Medida do Nível de Satisfação dos Clientes – Rockwater | 57 |
| Quadro 10 – A Perspectiva dos Processos Internos – O Processo de Inovação | 66 |
| Quadro 11 – Medidas e Vetores do Aprendizado e Crescimento – Exemplos Diversos | 75 |
| Quadro 12 – Vetores Situacionais do Aprendizado e do Crescimento | 77 |
| Quadro 13 – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – Exemplos de Medidas .. | 81 |
| Quadro 14 – Linhas gerais do processo de entrevista | 98 |
| Quadro 15 – Benefícios e limitações da utilização do EVA | 114 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Esse capítulo apresenta o quadro característico das organizações na atualidade, abordando alguns dos problemas típicos de gestão com relevância para adoção de Indicadores de Desempenho como ferramenta auxiliar para o alcance dos objetivos corporativos. Procura-se também, evidenciar o que os executivos dirigentes esperam do Planejamento Estratégico em relação aos resultados financeiros, administrativos, operacionais e comerciais, como método de estabelecimento de metas e alcance de resultados e, como é a sua relação com o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* (BSC), é uma ferramenta de gestão que permite às empresas o gerenciamento mais eficaz dos seus recursos diversos (humanos, financeiros, materiais, etc). O BSC surgiu nos EUA pela iniciativa de David P. Norton e Robert S. Kaplan que, a partir da necessidade de formas mais eficazes de administração empresarial, estudaram em diversas empresas a possibilidade de se criar um modelo de gerenciamento não isolado aos interesses estratégicos das empresas. Preocupados com a interdependência que os diversos departamentos de uma organização deveriam ter para o alcance dos objetivos e metas corporativos, Kaplan e Norton empenharam-se em construir um modelo gerencial que fosse capaz de participar ativamente da estratégia e gerenciamento de uma empresa com simultaneidade nas relações de causa e efeito. As primeiras publicações aconteceram em 1992 (Kaplan e Norton, 2001, p.20). Todavia, a obra que disseminou amplamente o BSC foi lançada em 1996 pela *Harvard Business School Press*, sob o título *The Balanced Scorecard* e desde então vem servindo como referência inovadora nos processos administrativos e gerenciais das organizações.

No Brasil, apesar de ainda pouco disseminado, percebe-se um interesse gradativo por parte das empresas em utilizarem o BSC, seja por desconhecimento da ferramenta; por não saber como usa-la; por onde começar; por não conhecer quais as empresas que podem servir como referência; se há trabalhos publicados ou meramente pela dificuldade em romper paradigmas. Os motivos podem ser diversos.

Até o presente como literatura específica sobre a essência do que é proposto pelo BSC, há poucos livros. No mercado brasileiro a primeira obra abordando o tema foi *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*, publicada pela Editora Campus em 1997. Mesmo com o surgimento de outros títulos sobre o BSC (*Gestão Estratégica de Pessoas com o Scorecard*, Editora Campus, 2001; *Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual*, Editora Campus, 2003; *Mapas Estratégicos*, Editora Campus, 2004; *Organização Orientada para a Estratégia*, Editora Campus, 2001), os trabalhos disponíveis ainda não são tantos.

Complementarmente, pode-se enriquecer as fontes de consulta acerca do BSC acessando os sites (ver banco de teses e dissertações) das UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina (www.ufsc.br) e, UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (www.ufrgs.br).

Na língua portuguesa não há tradução satisfatória do termo *Balanced Scorecard*, que seja plausível com a abordagem pretendida. Traduzindo na íntegra, significa: Cartão de Marcação Equilibrado ou Cartão Equilibrado de Marcação, uma vez que *balanced* quer dizer equilibrado, e *scorecard* significa algo como cartão de marcação. Assim sendo, é usual adotar o termo original, ou sua sigla BSC, que pretendem transmitir a seguinte idéia: Medidores de Desempenho.

1.2 Contexto Atual - CVRD

A CVRD adota medidores de desempenho em toda a corporação, entretanto, suas diversas UEN's (Unidades Estratégicas de Negócios) lançam mão de métodos adequados às suas particularidades estando livres para gerir seus resultados da maneira que melhor lhe convierem, desde que não existam transgressões às bases ideológicas e éticas da corporação.

Kotler (1993, p. 20) define como UEN “uma unidade da empresa que tem uma missão separada e objetivos separados e que pode ser planejada independentemente de outros negócios da empresa”.

Na ótica de Churchill e Peter (2000, p. 94) uma “unidade estratégica de negócios é uma parte da empresa que tem uma missão distinta, seus próprios concorrentes,

vende um produto ou um grupo de produtos similares e pode ter um planejamento independente de outras unidades da empresa”.

Geram-se então várias expectativas:

- Há um modelo gerencial capaz de alinhar objetivos corporativos aos objetivos pessoais dos funcionários?
- Há um modelo gerencial capaz de permitir à empresa avaliar o desempenho de seus diversos departamentos?
- Há um modelo gerencial capaz de alinhar a estratégia corporativa aos medidores de desempenho?

À medida que a economia mundial pressiona os mercados locais à globalização, as empresas necessitam mais e mais de modelos capazes de moldar rapidamente sua gestão de forma a acompanhar as necessidades, em constante alteração, dos clientes, ora locais, ora globais, os quais exercem pressão constante sobre as corporações neste contexto de competição cíclica.

1.3 Estudo de Caso – Caracterizações da CVRD

De acordo com os dados disponíveis no *site* corporativo (de 08/2003) <http://www.cvr.com.br>, verifica-se o perfil desta gigante do mercado de ferrosos:

- A CVRD - Cia Vale do Rio Doce, foi criada em 1º de Junho de 1942 pelo então presidente da república, Getúlio Vargas, através do decreto lei nº 4.352;
- Deixou de ser uma empresa estatal em 1997, quando foi adquirida por um consórcio liderado por Benjamin Stainbruch, então presidente da Companhia Siderúrgica Nacional;
- A CVRD é referência mundial no beneficiamento de minérios, considerada a maior produtora de minério de ferro do mundo no mercado transoceânico, com um quadro de cerca de 14.000 funcionários, com capitalização de mercado de aproximadamente US\$ 11 bilhões;
- Composta pela empresa controladora e por mais de 50 controladas e coligadas, a CVRD tem suas ações negociadas em reais (Bolsa de

Valores de São Paulo - BOVESPA), em dólares norte-americanos (New York Stock Exchange - NYSE) e em euros (Bolsa de Madrid - LATIBEX), constituindo-se na maior exportadora brasileira (em 2001, as exportações atingiram o volume de US\$ 3,3 bilhões);

- Como a maior líder do setor de ferrosos e metálicos no mercado mundial, a CVRD Figura na competição pelo segmento de minério de ferro se mostrando altamente preparada.

Apesar dos indicadores de crescimento da última década terem apontado apenas um modesto auge no consumo de minério de ferro nos mercados tradicionalmente consumidores, a indústria foi surpreendida pela forte demanda chinesa. Mesmo as mais otimistas perspectivas não foram capazes de dimensionar o potencial do novo mercado. Desta forma, com a forte demanda, a indústria vem se esforçando para atender as solicitações dos clientes.

Associado ao aquecimento do mercado, está a desafiadora meta da CVRD de triplicar de tamanho até 2010. Para isso, a gigante da mineração precisa se reinventar. Para alcançar o sucesso nos desafios de curto e longo prazos é imperativo que a CVRD mantenha sua excelência operacional, buscando sempre o que há de mais moderno em termos de eficiência, atendendo as atuais demandas ao mesmo tempo que vislumbra e explora novos mercados.

Concomitantemente, é preciso que a CVRD esteja ciente da importância do desenvolvimento de seus recursos internos, aprimorando sempre a qualidade de seus produtos por meio de soluções inovadoras.

Conseqüentemente, espera-se um desempenho financeiro robusto e destacado, que torne suas ações cada vez mais atrativas para os acionistas.

Devido ao quadro que se descortina, é coerente que a empresa tenha a necessidade de alinhar seus processos de gestão às melhores práticas gerenciais do mercado. Daí a importância do *Balanced Scorecard* alinhado às estratégias da CVRD, as quais guiarão a corporação na otimização de custos, alcance de receita, geração de lucro e crescimento sustentado.

Diante desse cenário, mesmo explorando novos segmentos de mercado como alternativa de receita, a CVRD se deparou com a necessidade explícita de melhoria nos seus processos de gestão. Face ao exposto, é notável que se tenha a necessidade de melhorar desempenho, sobretudo conhecer as atividades geradoras de receita a partir de seu funcionamento, permitindo a análise de processos sob a ótica dos custos reais inerentes a cada um e, principalmente, os resultados e o grau de importância na cadeia produtiva.

Entender o que cada setor da CVRD faz e sua importância, é gerir melhor seus recursos culminando num melhor resultado operacional. Daí a relevância do *Balanced Scorecard* alinhado às estratégias, as quais serão guias na otimização dos custos, alcance de receita e geração de lucro.

Levando-se em consideração esses aspectos, este trabalho tem o objetivo de contribuir com os modelos de gestão existentes por apresentar uma proposta de melhoria na administração de recursos (humanos, materiais, financeiros, etc), uma vez que a não adoção de medidores de desempenho pode comprometer os resultados de longo e médio prazos das empresas do setor de extração de ferrosos e metálicos.

1.4 Objetivos da Pesquisa

1.4.1 Objetivo Geral

Fazer a análise do processo de implantação do *Balanced Scorecard* na DIPE (Diretoria de Pelotização) da CVRD (Companhia Vale do Rio Doce), comparando a metodologia proposta por esta ferramenta de gestão com o modelo adotado na empresa em referência.

As premissas que irão guiar esse trabalho serão baseadas nas seguintes questões:

- a) A CVRD possui um *Balanced Scorecard*?
- b) A DIPE possui um *Balanced Scorecard*?
- c) Ele está alinhado à estrutura?

- d) Os indicadores estão amarrados entre si?
- e) Houve mudança cultural, gerada pelo *Balanced Scorecard*?
- f) Houve mudança prévia à sua implantação?
- g) Houve ganhos de gestão (melhorias, projetos, etc)?
- h) A política de remuneração variável está atrelada ao *Balanced Scorecard* (metas pessoais e metas corporativas)?

1.4.2 Objetivos Específicos

O presente trabalho tem como específicos, os seguintes objetivos:

- Identificar e classificar os passos que compõem o *Balanced Scorecard*;
- Apresentar como é possível alinhar Estratégia com Medidores de Desempenho;
- Demonstrar quais os resultados alcançados na DIPE/CVRD com a adoção do *Balanced Scorecard* como parte da estratégia corporativa.

1.5 Empresas são Analisadas Pelos seus Resultados

A adoção de ferramentas gerenciais para análise de resultados financeiros e contábeis demonstra-se como uma prática na atualidade. A contabilidade fiscal tem cedido espaço para a contabilidade gerencial justamente pelo foco inovador capaz de auxiliar os executivos à tomada de decisão. Pelo fato de mensurar dados e reportar ao corpo diretivo informações além das contábeis, este modelo tem se mostrado bastante útil na administração de empresas nos últimos anos. Atkinson et al (2000, p. 36) relatam que:

...recentemente, a informação gerencial contábil foi ampliando-se para incluir informações operacionais ou físicas (não financeiras), tais como qualidade e tempo de processamento, tanto quanto informações mais subjetivas como mensurar o nível de satisfação dos clientes, capacitação dos funcionários e desempenho do novo produto.

Kaplan e Norton (1997, p.21), citam que:

O que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

Ao comentar estratégias percebe-se a relação de interdependência entre Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*. Nota-se a importância da utilização desses dois instrumentais no processo de gerenciamento, uma vez que o Planejamento Estratégico atua de forma a determinar metas e objetivos, e o *Balanced Scorecard* como um termômetro capaz de informar desempenho e como os diversos departamentos da organização são importantes para o atingimento dos resultados desejados. Percebe-se assim, que o êxito na aplicação do *Balanced Scorecard* alinhado às estratégias reside na relação sistêmica entre departamentos e membros de uma mesma organização capaz de entrelaçar pessoas, setores, idéias e empresas num mesmo plano de ação. Chiavenato (1999, p. 08) argumenta que "uma organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada em uma divisão de trabalho para atingir um objetivo comum".

1.6 O Balanced Scorecard e a Estratégia Corporativa

Através da estratégia formalizada será possível nortear a organização em torno de objetivos e metas numa linha de tempo determinada. Com a adoção do BSC a corporação manterá sua atenção no Plano Estratégico, todavia, buscará alinhar suas estratégias às perspectivas e indicadores do Balanced Scorecard.

Com relação à estratégia, Chiavenato (1999; p. 209) declara:

O administrador precisa ter em mente o modo de tomar decisões estratégicas e planejar o futuro de sua organização. Através da arte de tomar decisões, o administrador configura e reconfigura continuamente a sua organização ou a unidade organizacional que administra. Ele decide qual rumo sua organização deverá seguir, toma as decisões necessárias e elabora os planos para que isto realmente ocorra. O planejamento está voltado para o futuro, e o futuro requer uma atenção especial. É para ele que estamos nos preparando à todo momento.

Planejar o futuro da organização depende do envolvimento de todas as células organizacionais e, principalmente da compreensão de que planejar estrategicamente é conhecer as necessidades e características operacionais, administrativas, de mercado e financeiras da corporação.

As quatro perspectivas avaliadas pelo *Balanced Scorecard* – financeira, do cliente, dos processos de negócios e do aprendizado e crescimento, falam

claramente dessa linha de pensamento. Assim, é possível notar a relação de interdisciplinaridade entre as perspectivas principais.

Em termos de planejamento, é mais comum a existência de planos financeiros do que estratégicos. Estes primeiros contemplam metas de curto, médio e longo prazos com vistas à elevação de receitas, redução de despesas e obtenção de lucro, mas, e o restante dos indicadores que influenciam simultaneamente as tomadas de decisão e os resultados finais?

Kaplan e Norton (1997; p.49), relatam que:

A elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa..., qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

Percebe-se, também, uma uniformidade exigida pela alta direção ao restante da organização, no cumprimento de metas. Unidades de negócios diversas, com atividades distintas das demais unidades da corporação deparam-se com planos estratégicos formulados de diversas formas. Na visão de Kotler (1993; p.18) o planejamento estratégico pode ser "...de cima para baixo..., de baixo para cima..., ou metas de baixo, planos de cima", quando a empresa decide o que será feito e como fazer, impondo as regras ou dando a oportunidade de participação dos demais níveis hierárquicos.

Nota-se então, que o desempenho financeiro posiciona-se como o indicador geral dos demais indicadores da administração empresarial. Por incorporar medidas de desempenho ligadas ao risco do negócio, comportamento do mercado, gestão administrativa, aspectos organizacionais, planejamento estratégico, produção, inovação, investimentos e tudo o que compõe a organização, há de se relativizar o termo desempenho financeiro devido a sua amplitude e importância de aplicações. Os objetivos financeiros idênticos para as divisões e unidades de negócios, exemplificando o EVA – *Economic Value Added* (Medida de Valor Econômico Agregado) e o ROI – *Return On Investments* (Retorno Sobre Investimento), como metas de crescimento em percentuais, devem ser criteriosamente analisados. Sobre isso, Kaplan e Norton (1997; p.50) relatam:

Embora certamente viável, coerente, e de certa forma, “justa”, já que os executivos de todas as unidades de negócios passam a ser avaliados com base na mesma medida, essa diretriz uniforme não reconhece o fato de que as diferentes unidades de negócios podem estar seguindo estratégias bastante diferentes. Por isso, é improvável que uma única medida financeira, seja adequada para unidades de negócios distintas.

Assim, o *Balanced Scorecard* não impede ou atrapalha a gestão financeira. O *Balanced Scorecard* serve como auxiliar no cumprimento dos objetivos traçados, tornando possível o entrelaçamento entre as competências diversas da organização, servindo como uma espécie de elo entre os objetivos corporativos, e das unidades de negócios, estimulando também o envolvimento dos seus recursos humanos no contexto geral. Kaplan e Norton (1997, p.65) dizem que “o *Scorecard* deve contar a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros...”, enfatizando que essa ótica é aplicável no contexto atual.

1.7 Importância

A presente pesquisa visa contribuir tanto em aspectos acadêmicos quanto em empresariais, por se tratar de um tema que aborda uma metodologia inovadora de gestão e controle de resultados. No campo acadêmico surge como mais uma contribuição ao acervo estudantil porque não há uma oferta ampla de literaturas que tratem desse assunto, pois, apenas no final da década de 90 as primeiras obras começaram a chegar no Brasil.

Na rotina empresarial, percebe-se como padrão a busca freqüente pelo alcance e manutenção de mercados consumidores. A incessante corrida pelo crescimento de *share* (fatia de mercado), pela conquista de novas posições no ranking de determinado segmento e principalmente pela obtenção de lucro, muitas vezes obriga as organizações a valorizarem as ferramentas gerenciais de controle.

Empresas que não adotam o uso de medidores de desempenho conseqüentemente não conseguem analisar desempenho de forma satisfatória. Kaplan (*Measuring Indicators*, vídeo *Harvard Business Review*, 1999) é incisivo ao falar sobre medidores de desempenho, referenciando o *Balanced Scorecard* como o formato ideal para o gerenciamento de resultados, traçando um paralelo entre o gerenciamento de uma corporação e a pilotagem de um Boeing:

...quer você pilote um avião ou gerencie um negócio, seu sucesso depende das informações: da velocidade do ar, combustível, direção, custos, retorno sobre investimento, fatia de mercado. Todas estas informações têm que estar disponíveis. Mas, se as informações dos instrumentos não forem precisas?

Isto leva a crer que uma empresa para obter êxito necessita conhecer seu objetivo, as ameaças presentes e futuras, suas potencialidades e fraquezas, enfim, dominar as informações mínimas necessárias para tomada de decisão.

Dado o exposto, é fácil concluir que as organizações devem adotar modelos capazes de proporcionar gerenciamento preciso, otimizando os esforços e melhorando os resultados alcançados, o que sugere que necessário, ou melhor, imprescindível, é conhecer a concorrência e o mercado tão bem como a si próprio.

Segundo Sun Tzu (*apud* CLAVELL, 1983, p. 28) conhecer as variáveis num campo de batalha resumem-se em:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.

Há de se perguntar, então, o quanto na verdade é importante para uma empresa, planejar, executar e medir? Qual a importância dos indicadores de desempenho? O que, sob o ponto de vista empresarial, é estratégia e qual a sua importância?

Tão importante quanto a gestão das empresas, é a forma adotada para o seu gerenciamento e como analisar o seu desempenho. Conclui-se também, que analisar desempenho é uma condição às organizações que sobrevivem e, se permanecem vivas, é devido ao formato de administração adotado pelo corpo diretivo. Mattar (*apud* PELISSARI, 2002, p. 63), relata que:

...com a Globalização e a entrada da humanidade na Era da Informação, a competição e a concorrência entre as empresas elevaram-se a níveis jamais imaginados e tende a continuar a crescer em velocidade cada vez maior. Estes fenômenos demandam que as empresas tenham que melhorar e muito sua competitividade como condição de sobrevivência. O aumento da competitividade através da globalização e a estabilização econômica pós-Real foram os principais fatores que impulsionaram as gestões de qualidade total nas empresas nacionais e forçaram os empresários a adotar um ajuste estratégico de mudanças no padrão gerencial.

Formalizar estratégias é necessário para que as corporações desdobrem em todos os níveis hierárquicos as metas que desejam atingir, quando e como atingi-las. Muitas organizações não implantam Planejamento Estratégico alegando irrelevância, falta de tempo e até mesmo ausência de comprometimento do corpo gerencial. A participação dos gerentes na confecção do Planejamento Estratégico é relevante, pois, atuam como escultores de uma obra de arte moldando a peça de acordo com o seu *feeling* (percepção) contribuindo com a organização de forma ampla, uma vez que percebem as mudanças de comportamento mercadológico e as ações que os concorrentes implementam numa velocidade quase simultânea aos acontecimentos.

Mintzberg (1987, p. 421) argumenta que:

Em minha metáfora, os gerentes são os artificies e a estratégia é sua argila. Como escultora, eles situam-se entre um passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado. E caso sejam artificies de verdade, levam para seu trabalho um conhecimento íntimo dos materiais que utilizam. Isso é a essência da criação artesanal de uma estratégia.

Na visão de Kotler (1993, p.18):

...um planejamento formal pode proporcionar muitos benefícios: encoraja a empresa a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os executivos da empresa; obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas; proporciona uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar.

Percebe-se então, que a adoção de medidores de desempenho faz-se imprescindível porque são estes os indicadores capazes de informar em tempo certo o que se consegue alcançar e onde estão as falhas, servindo como um termômetro da competência empresarial. Mas, ao citar indicadores de desempenho cabem alguns questionamentos:

- Quais os indicadores disponíveis?
- Qual o grau de objetividade?
- Como defini-los enquanto adequados?
- Quais as tendências do mercado e o nível de eqüidistância entre os indicadores?

Com relação aos medidores de desempenho, embora os indicadores financeiros venham sendo utilizados pelas instituições bancárias desde a década de 40 do século XX (Matarazzo, 1998), é possível encontrar na literatura alguns autores que já defendiam a utilização de indicadores não financeiros (Hendriksen & Vanbreda, 1996).

Sob um prisma genérico nos diversos cenários organizacionais, os vários níveis de departamentos valiam-se, através de suas gerências, de orçamentos para definir suas metas e objetivos com seus superiores imediatos. Entretanto, conforme o tempo foi passando, as empresas necessitaram adequar-se ao comportamento mutável do consumidor, devido as alterações de demandas, seus níveis de resposta e sua competitividade, pressionando-as a tornarem-se mais eficientes através da redução de custos ou achatamento de preços. Após esta análise, pôde-se concluir que os indicadores financeiros não eram suficientes para munir o corpo diretivo de informações claras para o gerenciamento do negócio porque não demonstravam o que estava por trás dos números, ou seja, não apresentavam as atividades geradoras dos resultados.

O *Balanced Scorecard*, por se posicionar como um processo gerencial capaz de alimentar de informações o tomador de decisão, devido a sua capacidade de retroação (*feedback*) e sua condição de alinhar a estratégia corporativa a indicadores de desempenho, certamente demonstra ser uma ferramenta relevante no contexto atual de busca frenética por modelos gerenciais ótimos. Vale ainda citar que, o que permite avaliar assim tal técnica é também a sua condição de indicar evoluções e resultados práticos nas organizações que adotaram o *Balanced Scorecard*.

1.7 Metodologia

Sob o ponto de vista de sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo fatos e interesses locais”, segundo o manual de Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação – UFSC (Silva e Menezes, 2001, p. 20).

Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa apresenta-se como exploratória, segundo o manual de Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação – UFSC, Gil (*apud* SILVA E MENEZES, 1991, p. 20) porque "visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses", "[...] envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos".

Esta pesquisa não deseja esgotar o tema proposto. A pretensão paira sobre a necessidade de apresentar o *Balanced Scorecard* como um ferramental interessante de gestão empresarial, apontando que existem ganhos ao adotá-lo e como se torna possível alinhar a estratégia empresarial aos medidores de desempenho. A presente pesquisa não pretende ainda, medir ou julgar a eficácia do *Balanced Scorecard*.

1.8 Estrutura da Pesquisa

Essa dissertação está estruturada em 5 capítulos, conforme descrito na Figura 1, assim distribuídos:

O capítulo 1 está dedicado a Introdução, ao Tema, ao Contexto Atual da CVRD, ao Estudo de Casos e Caracterizações da CVRD justificando as razões da pesquisa. Em seguida, apresenta: Objetivos Gerais; Objetivos Específicos; Empresas são Analisadas Pelos seus Resultados; O *Balanced Scorecard* e a Estratégia Corporativa; a Importância e a Metodologia de Pesquisa.

O capítulo 2 aborda alguns métodos existentes de planejamento e gerenciamento estratégico, estimulando a analogia com o *Balanced Scorecard*.

No capítulo 3 verifica-se a Revisão Bibliográfica do *Balanced Scorecard*, apresentando o modelo proposto por Robert S. Kaplan e David P. Norton, bem como a metodologia de implantação, suas bases, propostas e aplicações no universo corporativo e ponto de vista de outros autores sobre temas correlatos.

O capítulo 4 expõe o estudo de caso e faz uma comparação do que foi implantado na DIPE da CVRD e o BSC. Este capítulo é destinado à fase de levantamento das informações, através de pesquisa *in loco*, aferindo como o

Balanced Scorecard evoluiu na empresa em questão e as lacunas existentes entre a metodologia original proposta e o que foi feito na DIPE.

O capítulo 5 destina-se a apresentar as conclusões sobre a pesquisa realizada, apresentando recomendações, sugestões e contribuições para pesquisas futuras.

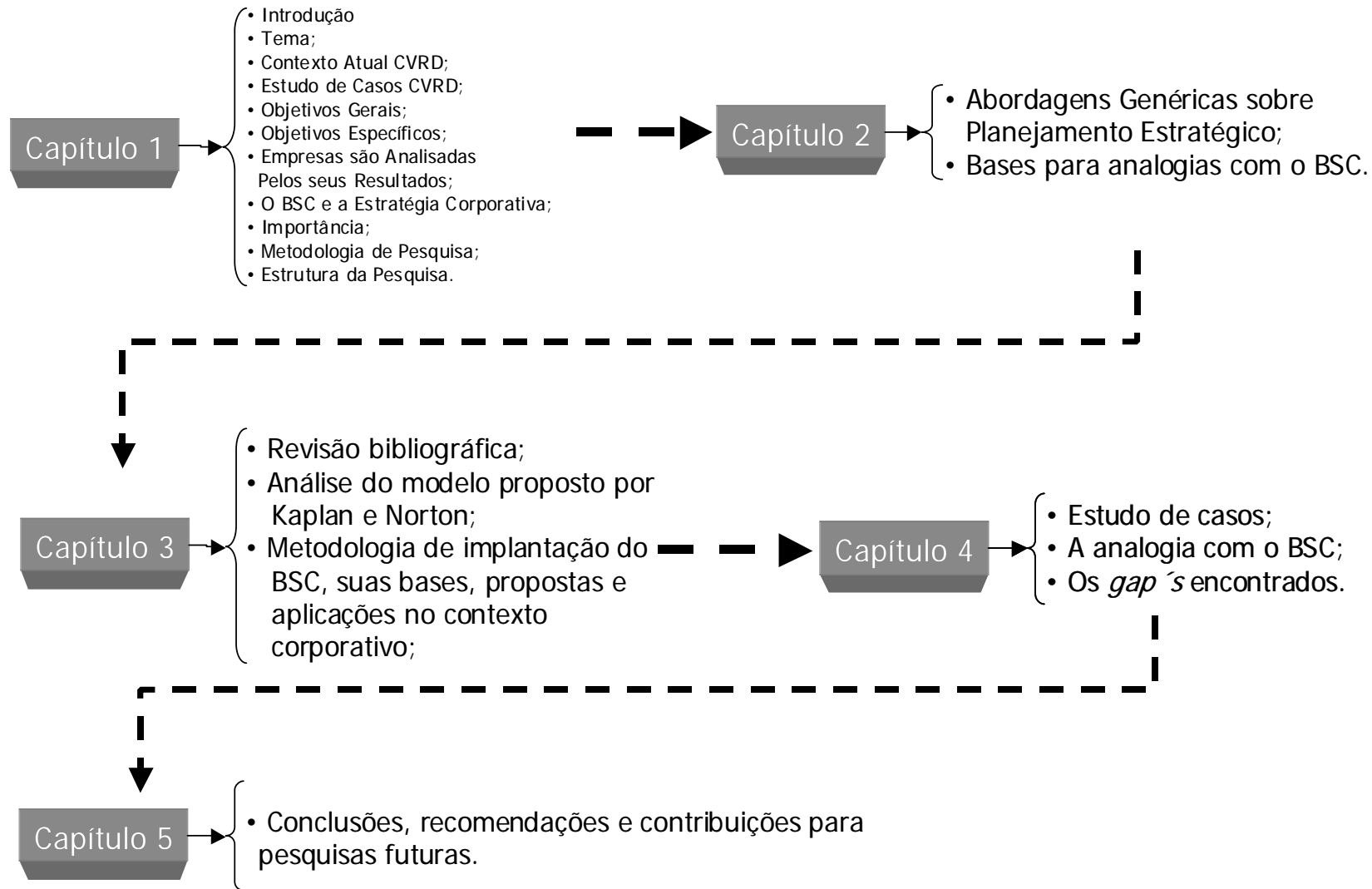


Figura 1 – Visão Geral da Dissertação – Estrutura dos Capítulos

2 ELABORANDO A ESTRATÉGIA

Esse capítulo pretende, em linhas gerais, abordar o assunto Planejamento Estratégico e algumas de suas vertentes mencionando sua importância, bem como certas considerações para a sua elaboração oferecendo maiores subsídios para o entendimento acerca do *Balanced Scorecard*.

2.1 Planejamento Estratégico

Planejar estrategicamente é a tarefa de ordenar as ações corporativas em torno de um tema de interesse comum à toda organização: sobrevivência e sucesso.

O Planejamento Estratégico estimula a empresa a pensar de maneira cooperativista, envolvendo seus colaboradores na composição de objetivos e metas projetados numa linha de tempo, em consenso com as equipes (ver Figuras 2 e 3).

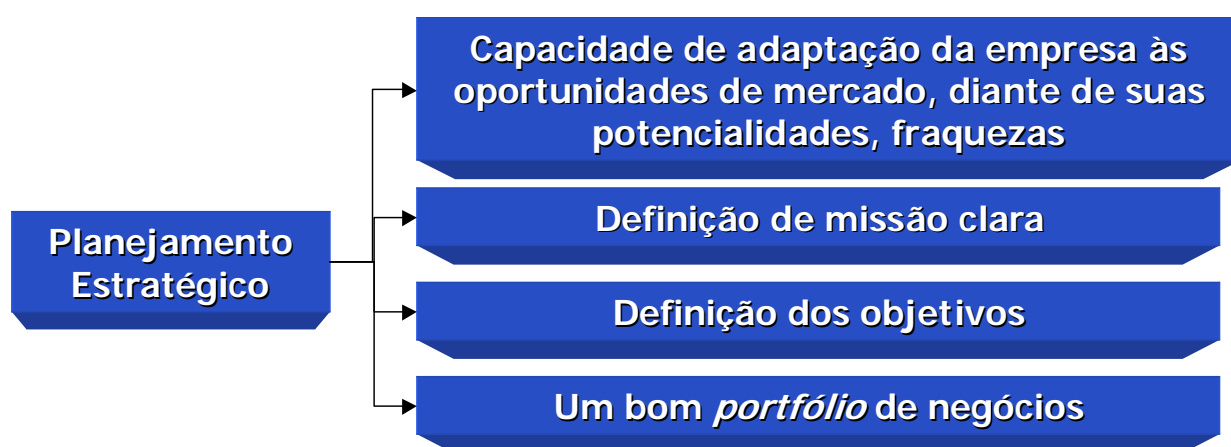


Figura 2 – Pontos Básicos do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Kotler (1993, p.19)

Sem dúvida, esta ferramenta sugere uma atenção demasiada para o equilíbrio entre os anseios da alta direção, a participação dos seus colaboradores neste contexto e as oportunidades e adversidades do mercado durante um determinado período.

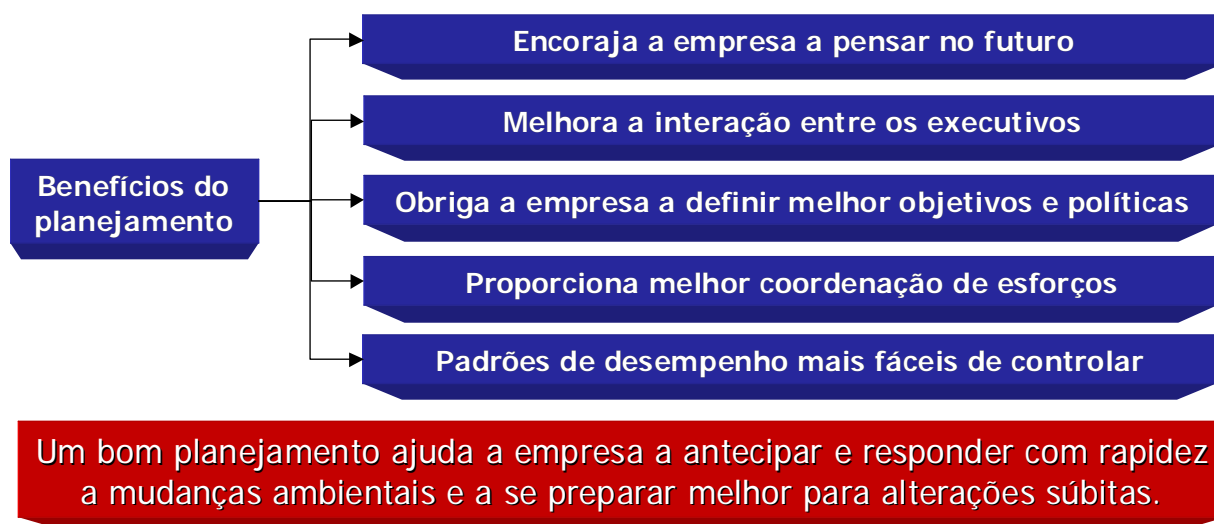


Figura 3 – Benefícios do Planejamento Estratégico – Visão Geral

Fonte: Adaptado de Kotler (1993, p.19)

O uso do Planejamento Estratégico no gerenciamento empresarial possibilita ao corpo diretivo visualizar possíveis cenários nos quais a empresa poderá estar inserida num futuro breve.

Levando-se em conta o que foi observado, o ambiente externo é vulnerável a um sem número de variações (aspectos alheios ao controle gerencial, como fatores macroeconômicos, desastres, guerras, etc), motivando aos constantes processos de melhoria no desenvolvimento das diversas ferramentas de planejamento e controle.

Mesmo que haja argumentos diversos e contrários à esta ferramenta, planejar é imperioso face ao contexto cíclico de alterações dos cenários locais e mundiais. O ato de planejar estimula a organização a indagar-se:

- Quem somos?
- O que desejamos?
- Onde queremos chegar nos próximos 5, 10..., 20 anos?
- Como alcançaremos nossas metas?
- Como superaremos nossos concorrentes?
- Quais são as nossas forças e fraquezas?
- O que pode atrapalhar nossa trajetória?
- Quais as ameaças?

Os aspectos que influenciam as organizações no alcance de seus objetivos são inúmeros. Relativamente aos modelos disponíveis na administração, uma das formas auxiliares usadas na confecção de planos estratégicos é a Análise *SWOT*, que pretende identificar e eleger os seguintes pontos nevrálgicos que agem sobre a empresa:

- *Strengths*: pontos fortes (relativos a aspectos internos da corporação);
- *Weaknesses*: pontos fracos (relativos a aspectos internos da corporação);
- *Opportunities*: oportunidades (relativas a aspectos externos do mercado);
- *Threats*: ameaças (relativas a aspectos externos, do ambiente e mercado).

Acerca disso, Churchill e Peter (2000, p.91) comentam:

Para selecionar as estratégias adequadas, os gerentes precisam analisar os ambientes interno e externo. Uma maneira de fazer isso é pelo uso da análise PFOA, que vem a ser a avaliação sistemática das forças e deficiências internas de uma organização e de oportunidades e ameaças externas. PFOA – ou *SWOT*, em inglês – significa potencialidades (pontos fortes), fragilidades (pontos fracos), oportunidades e ameaças.

Kotler (2000, p. 86) aborda o que é planejamento estratégico, sua importância e como surgiu, da seguinte forma:

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

Os conceitos e as ferramentas que são a base do planejamento estratégico surgiram na década de 70 como resultado de uma sucessão de ondas de choque que atingiram a indústria norte-americana – a crise da energia, a inflação de dois dígitos, a estagnação econômica, as vitórias da concorrência japonesa e a desregulamentação de setores importantes. As empresas norte-americanas já não podiam mais se basear em simples projeções de crescimento para planejar a produção, as vendas e os lucros. Hoje, a principal meta do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios ou alguma de suas linhas de produtos.

O planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave: a primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda área-chave envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento de mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira área-chave é a estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo. Cada empresa deve determinar o que tem mais sentido à luz de sua posição no

setor, de seus objetivos, de suas oportunidades, de suas habilidades e de seus recursos.

O planejamento estratégico pode ser avaliado como um modelo de gestão (cultura estratégica, gestão estratégica) não se restringindo apenas a uma ferramenta, mas visto também como parte da cultura administrativa. Em sua abordagem Costa (2003, p. 1) relata que:

Nos tempos atuais, em que grandes mudanças ocorrem rapidamente em todos os ambientes – local, nacional e internacional -, novas ondas, tendências e mesmo descontinuidades estão tirando o sono dos nossos dirigentes, executivos, gerentes e responsáveis por empresas e organizações sem fins lucrativos. [...]

[...] Talvez começando por descrever a Gestão Estratégica como um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade.

Esse processo deve ser levado a efeito sistematicamente envolvendo, de forma integrada e harmônica, dirigentes, superintendentes, gerentes e supervisores, e tem como objetivo principal assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da entidade no longo prazo.

Essas transformações estratégicas, inevitáveis, devem ser realizadas por meio da contínua adequação das estratégias da entidade, da sua capacitação e da sua estrutura e infra-estrutura física e logística, como consequência das mudanças, tendências e descontinuidades observadas ou previsíveis no ambiente externo.

Costa (2003, p. 8) dedica grande atenção à este tema, sugerindo uma Gestão Estratégica além do planejamento apenas, a ser conduzida conforme a Figura 4:

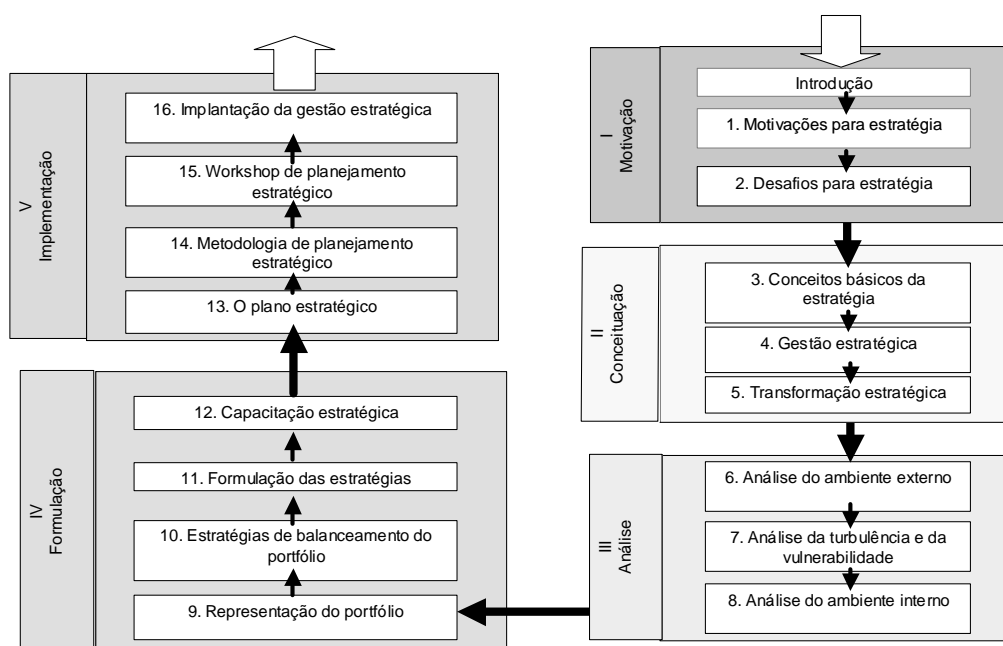


Figura 4 – O roteiro da gestão estratégica

Fonte: Adaptado de Costa (2003, p. 08)

Na visão de Churchill Jr. e Peter (2000, p. 91) o planejamento deve ser visto da seguinte forma:

Num mundo que muda tão rápido, os profissionais de marketing precisam pensar ininterruptamente no futuro se quiserem continuar criando valor para seus clientes. Para que possam estar prontos para agir quando as mudanças criarem problemas e oportunidades, eles devem decidir quais estratégias deverão ser adotadas caso determinado fato ocorra. Em outras palavras, os profissionais de marketing precisam planejar, precisam definir metas e determinar como alcançá-las.

A análise ambiental e o planejamento beneficiam os profissionais de marketing e a empresa como um todo, ajudando os gerentes e funcionários de todos os níveis a estabelecer prioridades sobre como investir tempo e dinheiro. Ao forçar os profissionais de marketing a se concentrar no futuro, o planejamento também reduz as chances de que eles sejam surpreendidos por uma nova lei, um novo produto concorrente ou outras mudanças. Além disso, o planejamento diminui as chances de cometer erros dispendiosos. Um plano de marketing cuidadosamente estudado tem maiores probabilidades de alcançar os resultados desejados.

O planejamento estratégico tem características comuns entre si, presentes na maioria das metodologias existentes. Na visão de Churchill Jr. e Peter (2000, p. 86) são estas as principais:

- Aspectos estratégicos: São aqueles (citados anteriormente) responsáveis por guiarem a organização para o lugar desejado num determinado período de tempo (o que somos, onde queremos chegar, em que prazo, quais as ameaças...);
- Aspectos táticos: define estratégias de como os objetivos e metas serão alcançados pelos diversos departamentos da organização num determinado período de tempo médio (entre um e cinco anos, por exemplo);
- Aspectos operacionais: determina as estratégias de como as unidades operacionais irão atingir seus objetivos num curto espaço de tempo (um ano; um período fiscal);
- Missão: define o que a empresa é, em termos de o que ela pretende em relação a clientes, acionistas, empregados e principalmente seus valores. Funciona como uma bússola para guiar seus horizontes.

Ainda há de se considerar, além dos pontos anteriores, que os planos estratégicos são elaborados também sob as bases descritas no Quadro 1:

| | |
|--------------------|---|
| Visão | O que a organização almeja atingir no futuro; trata-se de um grande desafio. Deve ser de fora para dentro, ou seja, segundo um observador externo. Exemplo: ser reconhecido como a melhor e mais rentável empresa de equipamentos de <i>home theater</i> da América Latina. |
| Valores | É o que a empresa valoriza em seu quadro de funcionários; estão relacionados com a cultura da empresa. Exemplo: inovação, honestidade, responsabilidade social, etc. |
| Compromisso | Ela espera que todos os colaboradores assumam suas responsabilidades, conforme valores descritos. |
| Aspirações | Descreve aquilo que move a empresa. Exemplo: ser a melhor opção de trabalho para profissionais criativos, ser uma empresa criativa, ser a melhor opção para os acionistas e para os clientes, etc. |

Quadro 1 – Definição de visão, valores, compromisso e aspirações

Fonte: Adaptado de Machiline (2003, p. 445)

Machiline (2003, p. 442) fala sobre as questões estratégica e tática da forma seguinte:

Decisões que para alguns parecem estratégicas podem parecer táticas para outros. As decisões estratégicas têm efeito bastante demorado e são difíceis de serem alteradas, ou seja, centram-se em objetivos de longo prazo; já as decisões táticas se preocupam com períodos de tempo mais curtos. Estratégias e táticas se complementam, ambas são necessárias.

Para Borenstein (1999, p. 15) “a missão define a razão de ser da organização, relacionando o negócio com a possibilidade de satisfazer alguma necessidade do ambiente organizacional”.

Kotler (2000, p. 87) refere-se à missão da seguinte maneira:

As organizações desenvolvem declarações de missão que devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários e (em muitos casos) clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. A declaração orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar de maneira independente, embora coletivamente, para realizar as metas da organização.... Akio Morita, ex-presidente da Sony, queria que todos tivessem acesso ao “aparelho de som pessoal”; portanto, sua empresa criou o Walkman e o Discman. Fred Smith queria entregar correspondência em qualquer lugar nos Estados Unidos antes das 10h:30 da manhã seguinte; assim criou a Federal Express.

Segundo Kotler (1993, p. 19), a missão figura como um dos primeiros passos na elaboração do planejamento estratégico, sendo necessário evitar que seja elaborada

com base em tecnologias ou produtos. Por exemplo, se no passado a missão da Olivetti houvesse sido baseada em produtos, certamente duas situações aconteceriam: hoje, ela estaria fabricando apenas máquinas de datilografar, ou sua missão se tornaria obsoleta face aos seus anseios. Daí a importância de formatá-la livre de variações ligadas a produtos ou aspectos tecnológicos. A Figura 5 retrata os objetivos principais da missão.



Figura 5 – Planejamento Estratégico – Missão

Fonte: Adaptado de Kotler (1993, p.19)

Diante dos diversos cenários influenciadores das estratégias corporativas, a missão denota importante papel na condução das intenções organizacionais.

A missão apresenta-se como fonte de inspiração a todos os que participam do contexto empresarial, de forma que a sua correta interpretação auxilie na consecução dos objetivos estratégicos.

Todavia, é imperioso que sua elaboração não se alicerce em dados voláteis sob o risco de perder o seu propósito facilmente. Por exemplo, se a definição de missão da IBM há alguns anos atrás tivesse sido baseada na avançada tecnologia das

máquinas de escrever elétricas (naquela época eram as melhores do mercado), qual a sua aplicabilidade no contexto atual? Daí o cuidado ao se desenvolver missões com base em dados que possam anular uma boa declaração de missão com o passar do tempo.

Prosseguindo com os aspectos relativos ao planejamento estratégico, Mintzberg *et al* (*apud* MACHILINE 2003, p. 442), sugerem uma análise sob o seguinte prisma:

Planejamento é um processo de tomada antecipada de decisão, é algo que fazemos antes de agir. É um processo de decidir o que e como fazer, antes que se requeira uma ação. O planejamento se baseia na crença de que o futuro pode ser melhorado por uma ação ativa no presente; a principal dificuldade do planejamento advém mais do inter-relacionamento das decisões do que delas em si.

Um dos marcos do planejamento estratégico foi a abordagem de Igor Ansoff em 1965, com a publicação de sua obra *Corporate Strategy* (*apud* BORENSTEIN, 1999, p.08). Sua abordagem concentrava-se em dois pontos principais:

- A organização (seus pontos fortes e fracos);
- O ambiente (o potencial do setor).

O trabalho de Ansoff (*apud* BORENSTEIN, 1999, p.10), objetivava que a construção da estratégia se alicerçasse nos pontos seguintes:

- Fortalecimento dos pontos fortes em detrimento dos pontos fracos;
- Reduzir a influência dos concorrentes sobre o mercado-alvo;
- Releva aspectos econômicos e tecnológicos;
- Reduzir o *gap* (diferença/lacuna) entre a posição atual e a desejada.

As diferenças entre o planejado e o executado são abordadas inter-relacionando o passado, o presente e o futuro. Para Ansoff e McDonnell (1993, p.38):

No planejamento estratégico, não se espera necessariamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado, e tampouco se acredita que seja extrapolável. Portanto, como primeira medida, é feita uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 16-18), afirmam que a estratégia deve ser vista com uma analogia entre o desejado e o alcançado:

Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos da sua indústria segue a chamada estratégia de extremidade superior, assim como uma pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora pode ser descrita como seguindo uma estratégia de alto risco. A Figura... compara estratégia como um plano – olhar para a frente – com a estratégia como padrão – olhar o comportamento passado.

Agora ambas as definições parecem ser válidas: as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Podemos chamar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada. Assim, a pergunta importante passa a ser: as estratégias realizadas devem sempre ter sido pretendidas? (Na prática, é bem evidente que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas).

Há uma maneira simples para descobrir. Pergunte às pessoas que descreveram suas estratégias (realizadas) ao longo dos últimos anos quais foram suas estratégias pretendidas cinco anos antes. Elas eram as mesmas? Algumas podem afirmar que suas intenções foram perfeitamente realizadas. Suspeite da honestidade delas. Outras podem responder que aquilo que realizaram como estratégias nada tinha a ver com aquilo que pretendiam. Suspeite do comportamento delas.

Uma das inovações em PE (Planejamento Estratégico) foi o Planejamento por Cenários proposto por Peter Schwartz, ex-funcionário da Shell. Esta técnica sugere que a corporação imagine os possíveis cenários nos quais poderá participar nos próximos anos sob prismas otimistas, reais e pessimistas.

Peter Schwartz (2000) relata esta iniciativa da seguinte maneira:

Os cenários permitem analisar o longo prazo em um mundo onde reina a incerteza. Tal como em sua origem teatral, equivalem a histórias sobre um futuro possível e ajudam a reconhecer e adaptar-se às mudanças que ocorrem no meio em que vivemos, definindo os caminhos alternativos da evolução e permitindo escolher as manobras apropriadas para cada um deles.

O planejamento de cenários implica escolher, hoje, dentre várias opções, com total compreensão dos possíveis resultados. Poderia ser definido como uma ferramenta para ordenar as diferentes percepções do futuro no qual essas opções produzirão efeitos, embora esteja mais próximo de uma forma disciplinada de pensar do que de uma metodologia técnica ou fórmula. E, acima de tudo, trata-se de uma desculpa para aprender.

O planejamento estratégico possui três enfoques (ver Figura 6), de acordo com Kotler (1993, p. 18):

- De cima para baixo: a alta direção define as metas e as equipes executam;

- De baixo para cima: os diversos departamentos preparam as metas que serão revisadas e validadas pela alta administração;
- Planejamento, metas de baixo, planos de cima: as metas são traçadas por meio de consenso entre a alta administração e os demais departamentos.

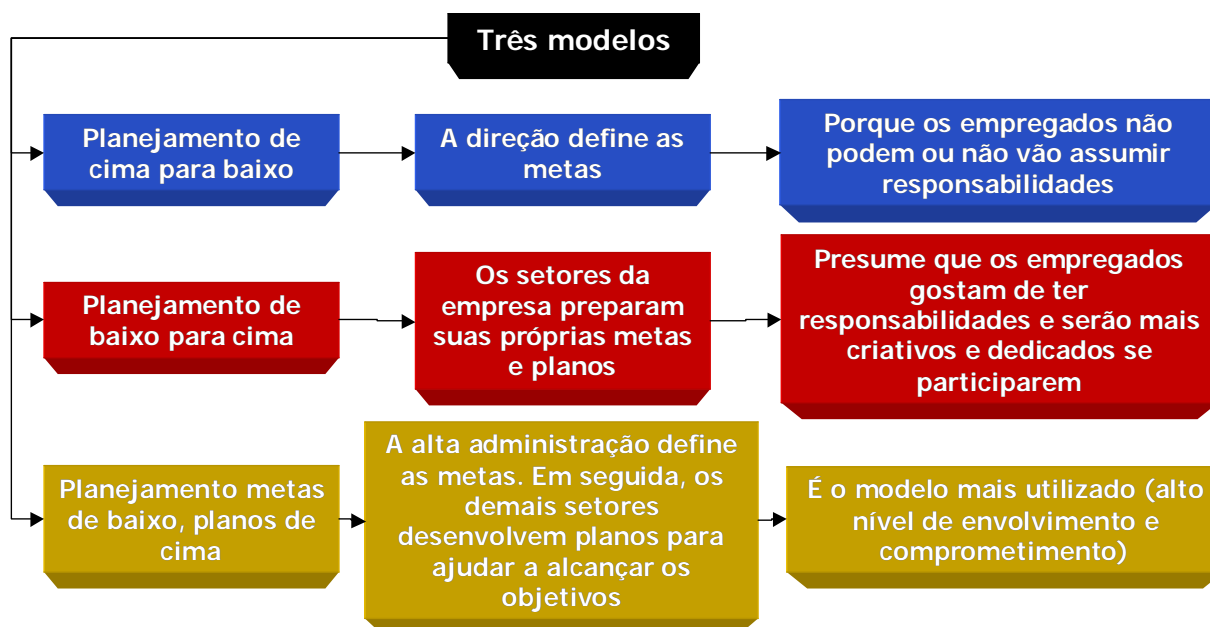


Figura 6 – Planejamento Estratégico – Enfoques

Fonte: Adaptado de Kotler (1993, p.19)

Os ganhos alcançados com esta última alternativa são a relação sistêmica, o compromisso e a motivação dos envolvidos no processo de construção do planejamento estratégico.

A análise aprofundada da matéria mostrará que as ferramentas disponíveis em PE abordam alguns modelos gerenciais capazes de entrelaçar mutuamente os departamentos numa ação de *feedback* e controle capaz de sinalizar se os pontos elencados na confecção do planejamento estratégico estão sendo conduzidos da maneira desejada, todavia, há pontos não atendidos no que tange a interdependência das informações com relação aos temas de interesse dos funcionários, clientes, acionistas e processos internos alinhados entre si numa relação de causa e efeito.

Normalmente, o que se vê é o cumprimento ou não do plano proposto ao final do prazo estipulado, fugindo ao controle da alta administração acompanhar através de indicadores diversos se o que foi planejado está sendo executado, e como os objetivos corporativos se traduzem em objetivos para os funcionários e demais participantes da cadeia produtiva.

Isto permitiria a otimização de esforços e maior integração entre as diversas Unidades Estratégicas de Negócios da empresa, proporcionando maiores retornos aos acionistas, empregados e clientes.

É justamente aí que entra a metodologia proposta pelo *Balanced Scorecard*, a ser discutida no próximo capítulo: alinhar a estratégia corporativa a indicadores de desempenho.

O que se conclui é que o PE é um processo amplo, apresentando diversidade relevante de modelos, técnicas, pensadores e casos que estimulam a um estudo mais minucioso do tema a ser apreciado em trabalhos específicos sobre o assunto.

3 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS

A presente fundamentação pretende embasar a análise crítica dessa dissertação objetivando a mensuração do grau de contribuição às corporações empresariais no campo das ferramentas competitivas de gestão.

Dirigir uma organização neste contexto abrupto de mudanças requer habilidade, competência, *feeling* (percepção) e certamente o melhor conjunto de ferramentas: daí a relevância dessa fundamentação.

3.1 A História do Balanced Scorecard

Algumas obras oriundas de estudos de casos foram publicadas por Kaplan e Norton nos EUA antes do surgimento da principal contribuição literária que retrata o *Balanced Scorecard* em 1996, intitulada *The Balanced Scorecard*, pela *Harvard Business School Press*. A tradução para a língua portuguesa ocorreu em 1997 pela Editora Campus ao publicar *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. A partir daí, houve maior difusão desse modelo gerencial no meio empresarial por parte de algumas corporações, concomitantemente com a participação das escolas brasileiras de negócios dedicadas a programas de pós-graduação.

A revisão literária que trata este capítulo aborda em especial os principais pontos da edição brasileira, transmitindo claramente a ótica de Robert S. Kaplan e David P. Norton sobre o que é o *Balanced Scorecard* e qual é a sua importância no contexto estratégico e gerencial das corporações.

O *Balanced Scorecard* surgiu em 1990 quando o Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo de um ano entre diversas empresas, intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* (medindo a performance na empresa do futuro). O estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Um fator motivador ao estudo desenvolvido foi a preocupação com a criação de valor econômico futuro, pois, através das metodologias existentes as análises de desempenho focavam apenas indicadores objetivos como os citados anteriormente:

contábeis e financeiros. A participação dos altos executivos no desenvolvimento da pesquisa mostrou-se de caráter essencial para a conclusão dos trabalhos. De fato, dentre todos os recursos disponíveis na corporação, é justo priorizar seus recursos humanos. Norton e Kaplan (2001, p. 26) destacam:

Vale enfatizar que os processos e ferramentas são insuficientes para criar a organização focalizada na estratégia. A experiência tem demonstrado reiteradamente que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva.

[...] O programa de *balanced scorecard* bem-sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de “mensuração”, mas sim de um programa de mudança. De início, o foco é a mobilização e a criação de impulso para o lançamento do processo. Após a mobilização da organização, o foco se desloca para a *governança*, com ênfase em abordagens fluidas e baseadas no trabalho em equipe, como meio de lidar com a natureza não estruturada da transição para um novo modelo de desempenho.

A *Analog Devices* envolveu o vice-presidente de melhoria da qualidade e produtividade, Art Schneiderman. O *Nolan Norton Institute* contou com o envolvimento do executivo principal, David Norton, quem liderou o estudo e, as demais instituições participantes nomearam executivos de alto escalão. Robert S. Kaplan participou como consultor acadêmico.

Iniciados os estudos, os grupos tinham como incumbência o desenvolvimento de indicadores de desempenho em suas respectivas empresas. Com o intuito de trocar experiências, ficou estabelecido que os grupos se reuniriam a cada 02 meses durante o ano de 1990. Com o decorrer do projeto, os participantes do estudo chegaram a encontrar perspectivas distintas. Ao colocarem em discussão os trabalhos desenvolvidos em cada uma das empresas-laboratório, a *Analog Devices* sinalizou uma boa contribuição, ao revelar uma abordagem para mensuração do índice e progresso em atividades de melhoria contínua. A *Analog Devices* criou um *Scorecard* que informava várias medidas de desempenho: financeiras, prazo de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processo de produção e, eficácia no desenvolvimento de novos produtos. Outras sugestões foram feitas nas fases iniciais do estudo, mas, os participantes preferiram manter o foco no *Scorecard* como ferramenta multidimensional.

A discussão em grupo chegou a descartar perspectivas, que a princípio pareciam interessantes, as quais: valor para o acionista, medidas de produtividade e qualidade, e novos planos de compensação. Os diálogos evoluíram para a criação do *Balanced Scorecard* estruturado em quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. A escolha do nome *Balanced Scorecard* – BSC surgiu da ampliação do *Scorecard* inicial, refletindo o equilíbrio entre: os objetivos de curto e longo prazos; medidas financeiras e não financeiras; indicadores de tendências (*leading*) e, ocorrências (*lagging*) e ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Ao término de 1990, algumas empresas participantes do projeto relataram a viabilidade do uso do BSC, com base nas experiências vividas em suas UEN'S (Unidades Estratégicas de Negócios). Entretanto, o *Balanced Scorecard* não fora finalizado acerca dos aspectos evolutivos e mutáveis de uma ferramenta gerencial. Tal afirmativa ficou explícita quando Norman Chambers, principal executivo da *Rockwater Co.* e, Larry Brady, vice-presidente da *FMC Corporation*, ampliaram o alcance das aplicações do BSC. Mesmo considerado como um sistema equilibrado de medição estratégica, Chambers e Brady viam o BSC como um sistema de indicadores, apenas. A intenção de usar o BSC como um divulgador das estratégias corporativas capaz de alinhá-las às próprias organizações, distanciando-se do foco tradicional de resultados no curto prazo, redução de custos e política de preços baixos para o combate à concorrência, mostrou-se como um forte fator motivador para ampliação do *Scorecard*. Além disso, Brady e Chambers esperavam que uma boa ferramenta de gestão também fosse capaz de gerar oportunidades de crescimento, bem como, atender às necessidades dos clientes de forma personalizada com um portfólio de produtos e serviços de alto valor agregado. O trabalho desenvolvido com a *Rockwater* e a *FMC Corporation* serviu para reforçar a importância da vinculação das medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia organizacional. Nesta etapa, já em 1992, apesar de óbvio a maioria das empresas não alinhava as medidas às suas estratégias, buscando melhoria de performance através da redução de custos e tempos de espera/resposta, com vistas à elevação nos índices de qualidade. Diante deste quadro, ficou claro que as corporações que adotavam e também as que estavam em pleno processo de implantação de indicadores de desempenho, não sabiam identificar os processos realmente

estratégicos: aqueles que representassem um desempenho excepcional para que a estratégia da empresa fosse bem sucedida. Então, em meados de 1993, a partir de uma aliança estratégica entre a *RSI – Renaissance Solutions INC*, empresa a qual David Norton era executivo principal e, a *Gemini Consulting*, oportunidades de integração do BSC a grandes programas de transformação foram surgindo e através das experiências vividas, as características estratégicas do BSC tornaram-se visíveis.

Mesmo um grande número de medidas, entre 20 e 25, associadas às 04 perspectivas do BSC mostraram-se capazes de comunicar e auxiliar a implantação de uma estratégia consistente. O que mais chamou atenção nesse momento foi o fato de os consultores Norton e Kaplan não se verem pressionados às escolhas complexas, após a análise dos estudos nas diversas empresas. O que se viu, foi uma vertente, aliás, uma evolução do *Balanced Scorecard* motivando a confecção de um terceiro artigo intitulado *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system* (usando o *Balanced Scorecard* como um sistema de gerenciamento estratégico), *Harvard Business Review* - jan/fev, 1996 (*apud* KAPLAN E NORTON, 1997). Nesta publicação, Kaplan e Norton demonstraram com entusiasmo a diversificação das medidas e sua relação direta com a estratégia corporativa, se interligando por uma série de relações de causa e efeito que, unidas, descreviam a trajetória estratégica, mostrando a correlação entre: os investimentos em treinamento/reciclagem dos recursos humanos; tecnologia da informação e produtos e serviços inovadores. Tais pontos foram citados como responsáveis pela melhoria radical do desempenho financeiro futuro.

Essas experiências revelaram que os executivos envolvidos no BSC o adotaram não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas principalmente, para gerenciá-la, demonstrando claramente que este ferramental deixou de ser um sistema de medição para se transformar em um sistema gerencial essencial; uma espécie de ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais, como: o estabelecimento de metas individuais e de equipe; remuneração; alocação de recursos; planejamento e orçamento; feedback e aprendizado estratégicos.

Kaplan e Norton (1997, p. 01) referem-se ao desafio de planejar e controlar, valendo-se de uma analogia sobre o seguinte diálogo:

Imagine-se entrando na cabine de um moderno avião a jato onde houvesse apenas um único instrumento. Como você se sentiria após a seguinte conversa com o piloto?

- Pergunta: Não imaginei que você pilotasse o avião com um único instrumento. O que ele mede?

- Resposta: A velocidade do ar. Estou controlando rigorosamente a velocidade do ar neste voo.

- P: Ótimo. A velocidade do ar deve ser importante. Mas, e a altitude? Um altímetro não ajudaria?

- R: Apreendi a controlar a altitude nos últimos voos e já sou um mestre nisso. Agora tenho que prestar atenção na velocidade de ar.

- P: Mas você não tem sequer um medidor de combustível. Não seria útil?

- R: Claro; o combustível é importante, mas não consigo me concentrar em tantas coisas ao mesmo tempo. Por isso, neste voo a minha preocupação é com a velocidade do ar. Quando aprender a domina-la tão bem quanto a altitude, vou me dedicar ao consumo de combustível nos próximos voos.

Certamente o trecho acima retrata a imaginação dos autores, mas, analogamente a um avião que, para ser pilotado deve dispor de instrumentos de voo. Kaplan e Norton (1997, p. 2) relatam que as corporações enquadram-se na mesma premissa, alegando que “os executivos, assim como os pilotos, precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem o qual não teriam como manter o rumo da excelência empresarial”.

3.1.1 A Importância da Tecnologia da Informação na Atualidade

Norton e Kaplan preocupam-se com os modelos gerenciais sob vários aspectos, entretanto, demonstram interesse especial na simultaneidade necessária ao monitoramento do desempenho empresarial. Com o advento da era da informação, as organizações tornaram-se mais vulneráveis devido às facilidades geradas pela TI (Tecnologia da Informação) em pesquisa e velocidade da mudança. A TI encurtou distâncias, atravessou fronteiras, derrubou tabus e impôs um ritmo veloz de competitividade empresarial. O que se viu na era da competição industrial está por se tornar secundário, pois, havia uma grande preocupação na aquisição de equipamentos potentes e matérias-primas pelos menores custos, com vistas a ganhos em economia de escala. Agora, a garantia de sucesso exige novas capacidades, ou melhor, capacidades inovadoras. Para Norton e Kaplan (1997, p. 3)

“a capacidade de mobilização e exploração dos ativos tangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis”.

Nesse ambiente de mudanças, observaram-se características necessárias às corporações competitivas que fazem uso da TI. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 4), em um novo ambiente operacional, as empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais:

- **Processos Interfuncionais:** antigamente, as empresas da era industrial buscavam vantagem competitiva através da especialização de habilidades funcionais. Apesar de tanto tempo depois, conforme os preceitos de Taylor (*apud* CHIAVENATO, 2000, p. 7), os quais defendiam a ênfase na tarefa, tais preceitos ainda mantinham-se vivos. A necessidade da interdisciplinaridade associada ao advento da TI fizeram com que as corporações unissem as habilidades humanas aos processos, obtendo eficácia como fruto da integração de atividades;
- **Ligação com clientes e fornecedores:** com a era da TI, o processo de relacionamento entre estas duas partes da cadeia produtiva tornou-se rápido e simples. O contato entre cliente e fornecedor passou a contar com o recurso *on-line*, por meio de softwares avançados de *ERP - Enterprise Resource Planning* e *ECR – Efficient Relationship Management*. O processo produtivo pôde dispor ainda de modelos eficientes de produção como o *JIT – Just in Time* e os processos de melhoria da qualidade, como o *TQM – Total Quality Management*;
- **Segmentação de clientes:** as empresas da era da informação devem aprender a oferecer produtos e serviços customizados aos seus diversos segmentos de clientes, sem serem penalizadas nos custos por operações de alta variedade e baixo volume;
- **Inovação:** a necessidade de inovar é clara no momento em que se vê a redução no ciclo de vida da maioria dos produtos. A inovação é fator de sobrevivência nos tempos atuais sendo possível apenas às corporações inseridas num processo de melhoria contínua;

- Trabalhadores do conhecimento (*knowledge workers*): os funcionários, independentemente do escalão, devem agregar conhecimentos ao processo de trabalho. As corporações não mais necessitam (ou desejam) de profissionais que saibam executar bem determinada tarefa. É tempo de aprender e ensinar. As corporações têm que aplicar *empowerment* (capacitar) estimulando a proatividade e a criatividade das equipes. As equipes devem corresponder apresentando processos cada vez mais inovadores na solução de problemas, propiciando um ambiente favorável a *learn organization's* (organizações que aprendem), conforme apregoado por Peter Senge (2002, p. 38).

É explícita a importância dos recursos disponibilizados em hardware e software no contexto organizacional, demonstrando que o êxito no desenvolvimento dos processos de melhoria gerencial como o BSC, interdependem do nível de informatização e habilidades funcionais das equipes de trabalho. Kaplan e Norton (1997, p. 6), afirmam ainda que:

...no esforço de se transformar para competir com sucesso no futuro, as organizações estão lançando mão de diversas iniciativas de melhorias:

- Gestão da qualidade total;
- Produção e sistemas de distribuição just in time;
- Competição baseada no tempo;
- Produção enxuta, empresa enxuta;
- Criação de organizações focalizadas no cliente;
- Gestão de custos baseada em atividades;
- *Empowerment* dos funcionários;
- Reengenharia.

Conclui-se que, os pontos abordados são delineadores da melhoria de desempenho das corporações na era da informação. O que se pretende é fundamentar esses elementos, traçando um paralelo entre: estratégia, velocidade da mudança, competitividade, ambiente, ameaças e as forças que impulsionam a corporação ao alcance dos resultados com a utilização do *Balanced Scorecard* auxiliando na construção da estratégia corporativa.

3.1.2 Os Aspectos Contábeis

Kaplan e Norton (1997, p. 7) demonstram sua preocupação com os relatórios financeiros tradicionais, oriundos do modelo contábil ortodoxo, afirmando que tais processos de gestão continuam atrelados a um modelo contábil obsoleto e não-sistêmico. Percebe-se a necessidade de mudança na cultura empresarial que impulse as equipes a raciocinarem sob a ótica de agregação de valor aos ativos intangíveis e intelectuais. Norton e Kaplan (1997, p. 7) sintetizam:

... realisticamente, a dificuldade de se atribuir um valor financeiro confiável a esses ativos, como os novos produtos em fase de pré-produção; processos inovadores; habilidades, motivação e flexibilidade dos funcionários; lealdade dos clientes; bancos de dados; e sistemas, provavelmente impedirá que sejam reconhecidos algum dia nos balanços das empresas. Contudo, são esses os ativos e capacidades fundamentais para o sucesso no ambiente competitivo de hoje e amanhã.

Kimura et al. (1999, p.2), analogamente aos modelos contábeis, salientam que:

Comumente, a avaliação de resultados é traduzida por índices ou indicadores financeiros; porém, com a mudança do ambiente operacional e do contexto no qual a empresa está inserida, estes indicadores podem distorcer o desempenho da organização e sugerir ações que não necessariamente criam valor. A crença em índices financeiros como ferramentas adequadas do diagnóstico da situação da empresa pode implicar em uma obsessão pela superação ou otimização destes indicadores, podendo levar a empresa ao distanciamento de sua verdadeira razão de ser e ao seu enfraquecimento frente à competição.

Em 1997, Kaplan e Norton (*apud* KOCH, 2002, p. 40) advertiram sobre as diferenças entre os sistemas tradicionais de medição de desempenho e o BSC, afirmando que “os sistemas tradicionais visam apenas ao controle e à melhoria de desempenho dos indicadores de custo, qualidade e tempo, dos centros de responsabilidade e departamentos existentes”.

A Perspectiva dos Processos Internos, abordada mais adiante, torna nítida a relação de dependência e importância entre os processos internos das organizações e os resultados desejados (financeiros e não financeiros). Olve *et al.* (*apud* WALTER, 2001, p.21) dizem que “a Perspectiva dos Processos Internos deve responder quais são os processos que geram os padrões corretos de valor para os clientes, ao mesmo tempo em que levam ao cumprimento das expectativas dos acionistas”.

Walter (2001, p. 21) complementa a assertiva anterior esclarecendo que “os sistemas tradicionais de medição de desempenho costumam se concentrar na melhoria dos processos existentes, através da melhoria dos indicadores de custos, qualidade e ciclos atuais”.

Assim sendo, sinteticamente, o BSC busca explicitar a inovação dos modelos de medição e apresentação de resultados propostos em comparação aos métodos tradicionais conhecidos.

3.2 A estrutura do Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard*, quando surgiu, apresentava-se como um modelo gerencial de controle de resultados: nada além que uma ferramenta de indicadores de desempenho.

Conforme apresentado no início deste módulo, após reuniões e processos contínuos de *brainstorming* (tempestade de idéias) entre as equipes das empresas participantes do estudo inicial que originou o BSC, ficou claro que primeiro construiu-se um tipo de *Scorecard* com certas limitações e, em seguida, motivados a elaboração de um modelo mais abrangente capaz de entrelaçar objetivos estratégicos aos processos gerenciais dos recursos tangíveis e intangíveis de uma organização - incluídos aí os clientes, nasceu o *Balanced Scorecard*.

São quatro as perspectivas que estruturam o *Balanced Scorecard*:

1. Financeira;
2. Dos Clientes;
3. Dos Processos Internos;
4. Do Aprendizado e Crescimento.

A necessidade de se desviar do foco tradicional da contabilidade financeira de custos foi a mola propulsora no desenvolvimento do BSC. Não que o BSC deixasse em segundo plano as medidas financeiras tradicionais.

Norton e Kaplan (1997, p. 31) comentam que o BSC atua de forma complementar, alinhando as medidas financeiras do desempenho passado com as

medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, possibilitando a formação de uma cadeia de relações de causa e efeito, como uma reta que transpõe as quatro perspectivas, de acordo com o proposto pela Figura 7.

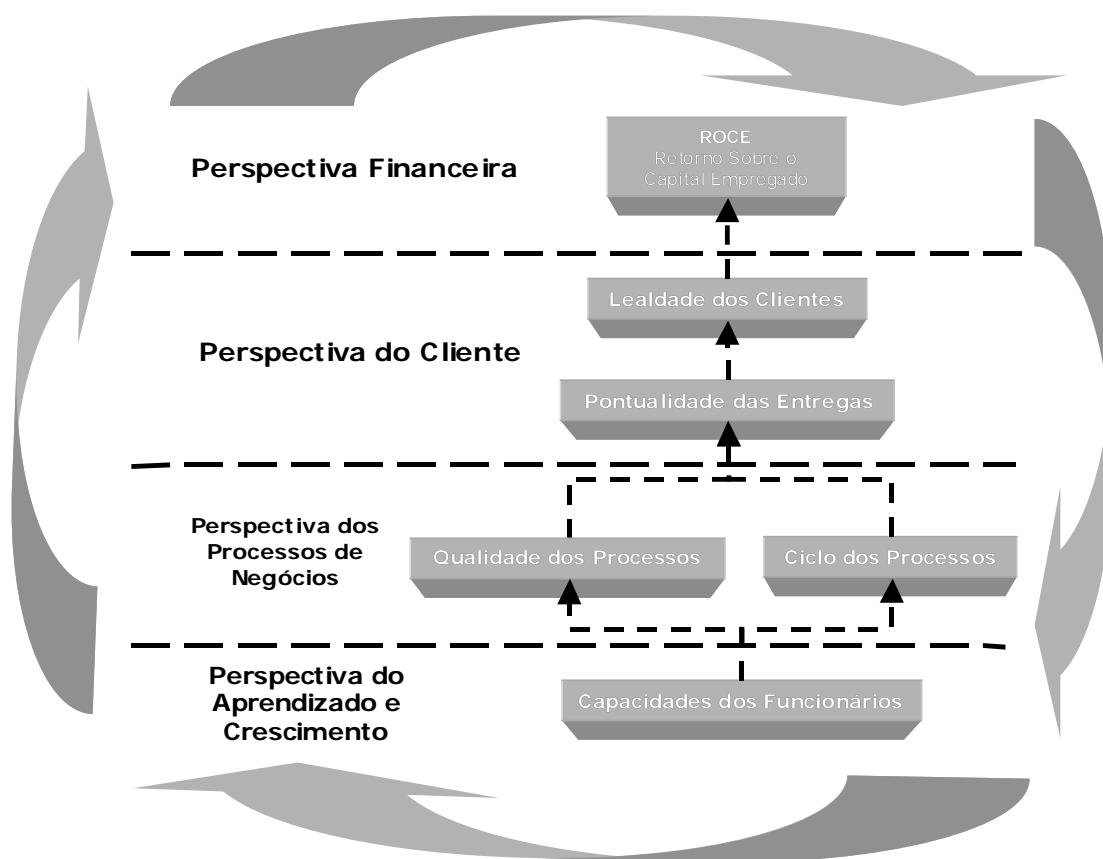


Figura 7 – As 04 Perspectivas do BSC

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997; p.31)

Dessa forma, percebe-se que as perspectivas do BSC possuem uma interdependência clara demonstrando um processo sistêmico análogo ao apregoado pela TGS – Teoria Geral de Sistemas, na qual o biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (*apud* CHIAVENATO, 2000, p.48) compara organizações com organismos vivos caracterizando-as como sistemas abertos e, por assim ser interagem com o ambiente externo por meio de entradas (*inputs*), processamentos (*throughputs*), saídas (*outputs*) e retroação (*feedback*), de acordo com a Figura 8.



Figura 8 – As empresas enquanto Sistemas Abertos

Fonte: Adaptado de Bertalanffy (*apud* CHIAVENATO, 2000, p. 48)

Estas perspectivas (financeiras, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento) demonstram os resultados a serem alcançados pela organização sob as principais perspectivas gerenciais e de processos. Os objetivos e indicadores adotados pelo BSC são oriundos de um modelo hierárquico de cima para baixo, guiados pela missão e pelas estratégias das UEN's – Unidades Estratégicas de Negócios, os quais devem estar alinhados entre si.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 9) “as medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento”.

Os autores demonstram grande preocupação quanto ao equilíbrio entre as medidas de resultado e as medidas de desempenho futuro, qualificando como De Resultado os indicadores que demonstram os frutos dos esforços realizados no passado como se estivessem indagando: as decisões passadas levaram a empresa a alcançar o que?

Óbvio parece, que as corporações são hoje frutos de suas decisões passadas e, serão amanhã frutos de suas decisões presentes.

É oportuno complementar o comentário anterior considerando-se Norton e Kaplan (1997, p. 8) que ilustram através da Figura 9 o que chamam de Estrutura

Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais, da seguinte maneira:

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *Scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*.

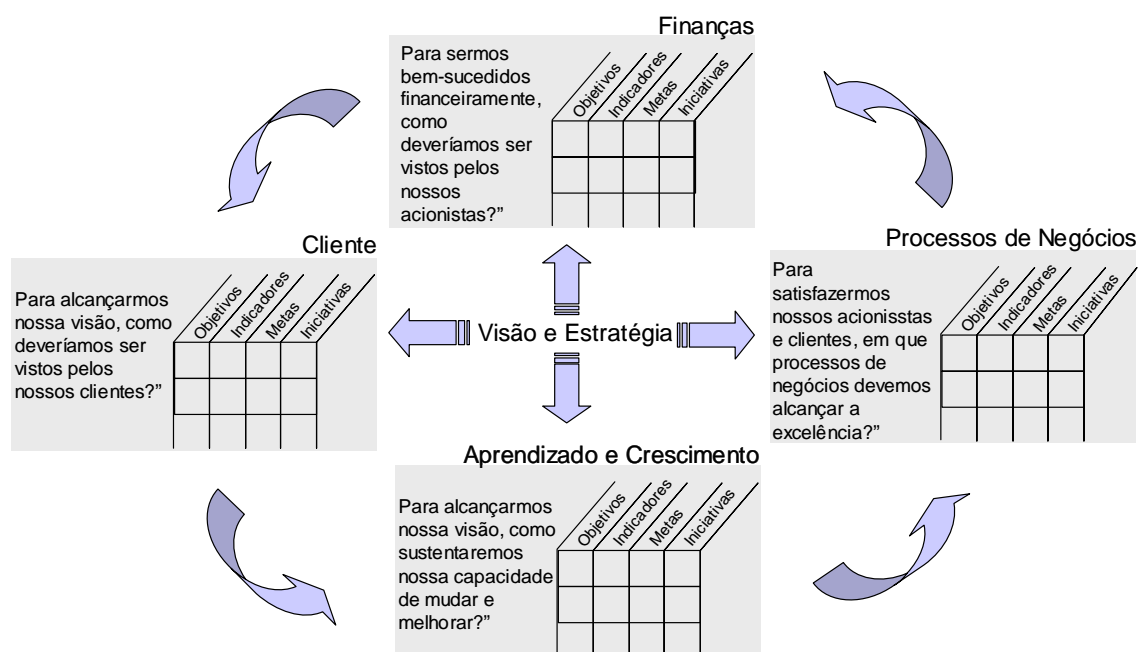


Figura 9 – O Balanced Scorecard Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais

Fonte: Kaplan e Norton (1997; p.10)

3.2.1 A Perspectiva Financeira

O *Scorecard* apresenta uma série de quatro perspectivas. A Perspectiva Financeira deve ser relacionada às demais perspectivas – Dos Clientes, Dos Processos Internos e Do Aprendizado e Crescimento, numa relação de causa e efeito, servindo como referencial para o atingimento dos objetivos. Isso é necessário porque o BSC propõe uma ótica sistêmica no gerenciamento de toda a organização, baseado em resultados quantificáveis e alinhados entre si. Daí, percebe-se que cada

perspectiva deve estar atrelada a uma meta interligada à Perspectiva Financeira. A preocupação maior reside no fato de a maioria das organizações apresentarem metas financeiras globais, exigindo de suas diversas UEN's parcelas uniformes de contribuição para o alcance dos resultados, independentemente de suas capacidades e deficiências. Uma UEN pode ser exigida por um resultado acerca do *ROI* apenas por fazer parte de um mesmo contexto organizacional, porém, como afirmam Kaplan e Norton (1997, p. 50):

[...] se a empresa estiver utilizando a medida do valor econômico agregado, pode acontecer que cada unidade seja obrigada a maximizar anualmente o valor econômico agregado [...] os executivos de todas as unidades de negócios passam a ser avaliados com base na mesma medida, essa diretriz uniforme não reconhece o fato de que as diferentes unidades de negócios podem estar seguindo estratégias bastante diferentes. Por isso, é improvável que uma única medida financeira, e principalmente uma única meta para uma única medida financeira, seja adequada para unidades de negócios distintas. Portanto, ao iniciarem o desenvolvimento da perspectiva financeira para o *Balanced Scorecard*, os executivos das unidades de negócios devem identificar as medidas financeiras adequadas à sua estratégia.

A Perspectiva Financeira tem um papel primordial na construção do BSC, porque serve de parâmetro para determinação de metas e objetivos para as demais perspectivas além de estipular o resultado financeiro desejado para a UEN, porém, é imprescindível compreender que as metas financeiras atuarão como ponto central de todo o BSC, porque os demais objetivos corporativos por mais que possam parecer não quantificáveis, deverão representar algum ganho mensurável ao final de um determinado período. Por exemplo: a política de RH pode almejar um *turnover* (rotatividade de funcionários) máximo de 8% a.a para toda corporação, já considerando as particularidades de cada UEN. Sabendo-se que um departamento ou UEN podem ser analisados como centros de custos, é possível afirmar que os gastos relativos às admissões e demissões puxaram a rentabilidade para baixo ou para cima. Por isso a afirmação da interdependência entre todos os indicadores com a perspectiva financeira. Para Drucker (1993, p. 32) só existem centros de custos numa organização, uma vez que as receitas são geradas por fatores externos (clientes).

Há de se ter prudência ao estabelecer objetivos financeiros distintos para suas UEN 's, evitando ao máximo a uniformidade. Segundo Norton e Kaplan (1997, p. 50) “uma empresa pode determinar que suas unidades de negócios podem ser

obrigadas a alcançarem o mesmo retorno de 16% sobre o *ROCE*". E completam, "[...] se a empresa estiver utilizando a medida do valor econômico agregado pode acontecer que cada unidade seja obrigada a maximizar anualmente o *EVA*". Assim sendo, uma medida financeira apenas pode não representar a maneira mais justa de se determinar metas para várias unidades de negócio.

A Perspectiva Financeira deve ser encarada como o ponto de partida e referência em todo o *Scorecard*. Não é possível obter sucesso no BSC sem as vinculações entre as outras perspectivas, nem tampouco sem a determinação de objetivos quantificáveis. O BSC não pretende ignorar a necessidade da utilização das consagradas ferramentas contábeis e financeiras para análise e sustentação do desempenho empresarial, desejando apenas que tais ferramentas sejam utilizadas como auxiliares num contexto global de gerenciamento estratégico e criação de valores sustentáveis no longo prazo sem que para isso necessite abrir mão do foco no mercado-alvo ou dos resultados auferidos no curto prazo.

As organizações, enquanto organismos vivos, são diferentes umas das outras experimentando diversas fases durante o seu ciclo de vida. Em cada fase há uma maneira diferente de se comportar perante o ambiente interno e externo, uma vez que o processo de gerenciamento, mesmo que planejado previamente, é circunstancial à medida que a empresa sofre pressões do ambiente. De fato, Chiavenato (2000, p. 42) tem argumentado que:

Não existem duas empresas semelhantes, pois a principal característica das empresas é a sua enorme diversidade: as empresas podem assumir diferentes tamanhos e estruturas organizacionais [...] Ademais, as empresas operam em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas coações e contingências, que se modificam no tempo e no espaço, reagindo a elas dentro de estratégias e comportamentos diferentes, alcançando resultados extremamente diferentes.

Pelo motivo de a organização viver num ambiente mutável se faz necessário que suas ações e objetivos moldem-se à medida do momento em que se encontra. Kaplan e Norton (1997, p.50) ao afirmar que em cada ciclo de vida da empresa há uma característica preponderante, contribuem para posicionar os resultados exigidos de forma individualizada, demonstrando que tal necessidade emerge da sensibilidade dos administradores em perceber que o foco gerencial varia de acordo com a fase em trânsito, apontando três fases como preponderantes, as quais:

A) Crescimento: empresas nesta fase encontram-se no processo inicial do ciclo de vida. Normalmente têm que comprometer muitos recursos financeiros para sustentar seu processo de crescimento. Tal etapa se assemelha ao movimento de uma UEN - modelo *BCG* – *Boston Consulting Group*, Kotler (2000, p. 91), presente no quadrante das *Oportunidades* onde a célula de negócios encontra-se num mercado atrativo com indicadores de crescimento e demanda plena. Kotler (2000, p. 28) classifica como demanda plena aquela que apresenta um nível satisfatório em relação ao volume de negócios ofertado.

Apesar de ainda não possuir uma grande participação relativa de mercado, esta UEN é uma oportunidade porque há indicadores que sinalizam sua presença num mercado em fase de crescimento. A Figura 10.0 traça uma analogia entre o que o modelo *BCG* propõe e a Fase de Crescimento citada por Kaplan e Norton (1997, p. 50).

MATRIZ DE CRESCIMENTO / PARTICIPAÇÃO (BCG) – BOSTON CONSULTING GROUP

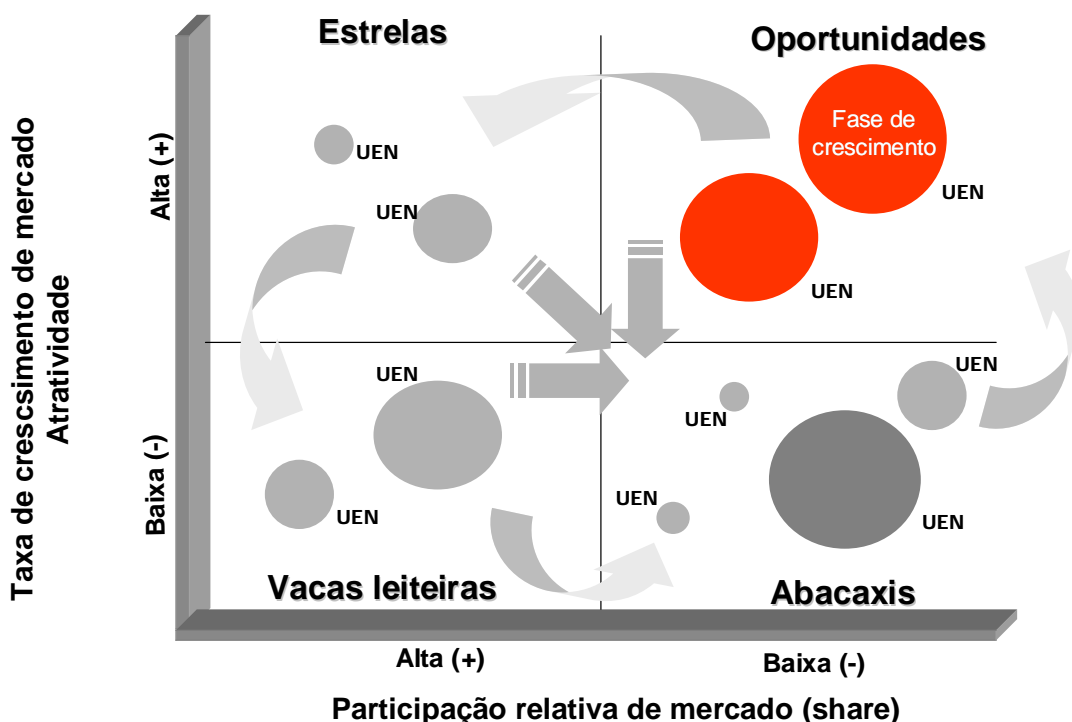


Figura 10 – Uma analogia entre o modelo BCG e a fase de Crescimento

Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p.91)

Nota-se que as células (UEN's) tendem a mudar de quadrante de acordo com uma série de variáveis. A célula enquadrada como Oportunidade serve como exemplo de uma empresa em fase de Crescimento. Percebe-se que o mercado onde atua é atrativo mesmo que o seu *share* não seja relevante.

Semelhante ao que é citado por Kaplan e Norton (1997, p. 50) ao defenderem o comprometimento de grandes recursos para o desenvolvimento da UEN, gerando capacidade produtiva e operacional, a matriz *BCG* recomenda que nesta etapa a organização receba investimentos constantes para sustentar sua estratégia de crescimento, ainda que necessite operar com fluxos de caixa negativos e pequenos índices de *ROI*. Afirmam ainda, que diferentemente do que se pratica comumente na gestão dos recursos financeiros, a empresa deve observar o ciclo de investimentos à longo prazo, o qual pode absorver mais verbas do que o retorno ora gerado devido a uma limitação no *portfólio* de produtos, serviços e clientes, concluindo que nesta fase os objetivos devem ser:

- Quais os percentuais de crescimento de receita?
- Quais os percentuais de aumento nas vendas?

B) Sustentação: na fase de sustentação as empresas mantém-se dependentes de investimentos contínuos, entretanto, pressionadas a ótimos retornos sobre o capital empregado, vêm-se impelidas à manutenção e crescimento discreto do *share* alcançado. Diferentemente da fase anterior, os investimentos de longo prazo, bem como o processo de expansão característicos na etapa de Crescimento, cederão espaço a uma gestão mais voltada para resultados no curto e médio prazos. Independentemente do modelo de gestão financeira adotado (*EVA*, valor para os acionistas, etc) nesta etapa, a atenção deve estar voltada para:

- Obtenção de lucratividade;
- Alívio de estrangulamentos e gargalos;
- Ampliação da capacidade produtiva;
- Busca da melhoria contínua;
- *ROCE*;

- Receita operacional;
- Margem bruta.

C) Colheita: nesta etapa, considera-se que a *UEN* tenha conquistado maturidade em relação ao ciclo de vida. Deseja-se então colher os frutos dos investimentos realizados nas duas etapas anteriores. Analogamente ao que se vê na Matriz de Crescimento e Participação *BCG – Boston Consulting Group*, Kotler (2000, p. 91) - conforme Figura 8, a fase de Colheita pode ser situada no quadrante das Vacas Leiteiras por não mais necessitar de altos investimentos, uma vez que detém uma relativa participação de mercado (*share*) e é auto-suficiente. Seu ciclo de progresso não visa mais a conquista de grandes fatias de mercado porque acredita-se que o tamanho da fatia conquistada no *target* seja considerável. Então, há de se concordar que o esforço da organização deve se concentrar na manutenção da unidade de negócios, objetivando:

- Retorno financeiro com prazos definidos e curtos;
- Maximização do fluxo de caixa operacional (antes da depreciação);
- Menor exigência de *cash flow* (fluxo de caixa).

É importante frisar, que é necessário haver interação entre os departamentos e membros da organização de maneira que os executivos, tanto da alta administração quanto da média gerência e supervisão, encontrem facilidades mínimas para que a informação circule sem qualquer risco de sonegação. Kaplan e Norton (1997, p.52) preocupam-se com as informações, conforme segue:

... o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deve ter início com um intenso diálogo entre o executivo principal da unidade de negócios e o diretor financeiro da empresa sobre a categoria financeira e os objetivos específicos da unidade. Esse diálogo identificará o papel da unidade de negócios dentro do *portfólio* da empresa. Evidentemente, é preciso que o executivo principal e o diretor financeiro tenham uma estratégia financeira explícita para cada unidade de negócios.

Outro fato relevante reside na constante mudança do ambiente externo, agindo sobre o ambiente interno. A *UEN* certamente deverá acompanhar se os seus resultados estão sendo cumpridos revisando continuamente os processos, metas e objetivos de forma que a organização não se distancie do objetivo principal. A

revisão não deve estar atrelada necessariamente a um período específico, como por exemplo, a cada 06 meses. A análise deve ser contínua e, de acordo com o mercado em que opera a empresa saberá determinar se a cada 06, 12, 18 meses ou mais, far-se-á necessária uma reavaliação de números.

A Perspectiva Financeira será construída com os seguintes cuidados adicionais:

- Gerenciamento de risco;
- Temas estratégicos.

Quanto ao gerenciamento do risco, as corporações devem buscar o crescimento acompanhando concomitantemente a relação entre risco e retorno. O equilíbrio entre essas duas variáveis é fator primordial, sendo comum à muitas empresas a inclusão em sua perspectiva financeira de um indicador capaz de dimensionar o risco da estratégia.

Por exemplo, ao relatarem sua preocupação em torno dos riscos envolvidos na estratégia empresarial, Kaplan e Norton (1997, p. 53) despertam a atenção acerca da cautela relativa ao risco da estratégia, esclarecendo que “as empresas devem buscar a diversificação das fontes de receita, tentando evitar a dependência de restritos grupos de clientes, ou de uma única linha de negócios, ou de uma determinada região geográfica”, e contribuem com a Perspectiva Financeira (concernente aos temas estratégicos) da seguinte forma:

Verificamos que, para as estratégias de crescimento, sustentação e colheita, existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

- Crescimento e mix de receita;
- Redução de custos e melhoria de produtividade;
- Utilização dos ativos e estratégia de investimento.

A linha de raciocínio prossegue com o objetivo de proporcionar à UEN capacidades constantes de geração de retorno. O Quadro 2 mostra a ligação entre os objetivos financeiros e os vetores relacionados às três estratégias genéricas e os três temas financeiros peculiares a uma corporação.

| | | Temas Estratégicos | | |
|-----------------------------------|-------------|--|---|---|
| | | Aumento e Mix de Receita | Redução de Custos/Aumento de Produtividade | Utilização dos Ativos |
| Estratégia da Unidade de Negócios | Crescimento | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da taxa de vendas por segmento; • Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Receita/funcionário | <ul style="list-style-type: none"> • Investimento (percentual de vendas); • P&D (percentual de vendas). |
| | Sustentação | <ul style="list-style-type: none"> • Fatia de clientes e contas-alvo; • Vendas cruzadas; • Percentual de receita gerado por novas aplicações; • Lucratividade por clientes e linhas de produtos. | <ul style="list-style-type: none"> • Custos versus custos dos concorrentes; • Taxas de redução de custos; • Despesas indiretas (percentual de vendas). | <ul style="list-style-type: none"> • Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa); • ROCE por categoria-chave de ativo; • Taxas de utilização dos ativos. |
| | Colheita | <ul style="list-style-type: none"> • Lucratividade por clientes e linhas de produtos; • Percentual de clientes não-lucrativos. | <ul style="list-style-type: none"> • Custos unitários (por unidade de produção, por transação). | <ul style="list-style-type: none"> • Retorno; • Rendimento (throughput). |

Quadro 2 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.53)

3.2.2 A Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes trata, basicamente, dos mercados os quais a empresa determina atuar. A organização deverá indagar-se neste momento:

- Em qual *target* (mercado-alvo) concentraremos esforços?
- A segmentação de mercados é importante?
- Em quais segmentos atuar...

Os indicadores de resultados dessa perspectiva servirão para as empresas visualizarem medidas de resultados relativas aos clientes. Kaplan e Norton (1997, p. 67) sugerem cinco indicadores neste vetor:

- Satisfação;
- Fidelidade;
- Retenção;
- Captação;
- Lucratividade.

A necessidade de alinhar tais indicadores à perspectiva dos clientes vem da importância em acompanhar as tendências de mercado e suas mutações.

Ao longo do tempo, foi possível perceber que várias empresas centravam esforços em atualizações tecnológicas acreditando que o cliente as valorizava amplamente. As organizações que seguiram este caminho sem dedicar atenção ao seu cliente final amargaram a perda de mercado para seus principais concorrentes.

A exemplo dos avanços em tecnologias, a *Ford Company* nos idos de 1907 já colhia frutos do sistema produtivo da linha de montagem ofertando por USD\$ 750,00 um automóvel barato quando comparado aos concorrentes, mas extremamente caro para os padrões de renda da época (Drucker, 1993, p.18-19).

Henry Ford apresentou ao mundo dos negócios um modelo inovador de produção, entretanto não considerou as variações nos desejos e necessidades do seu consumidor-alvo: ofertava apenas o modelo T na cor preta demonstrando claramente o foco no produto, e não no cliente (Exame, 2001).

Conclui-se, assim, que a retenção de clientes é fundamental para que a organização possa obter sucesso, mantendo-se no mercado por meio de produtos ou serviços competitivos capazes de atenderem as expectativas dos clientes-alvo.

Após definir os segmentos específicos, a UEN deve observar os objetivos estratégicos da corporação e sua relação com os clientes. Uma maneira de compreender melhor o que os clientes valorizam e, o que eles não valorizam, é a utilização de pesquisas. Por meio de um questionário elaborado por especialistas, a empresa deverá ouvir seu consumidor com o intuito de entender o seu comportamento de compra, de maneira que a UEN possa criar valor sustentável na sua oferta.

Kaplan e Norton (1997, p. 69 a 71) destacam a iniciativa de algumas companhias que implantaram o BSC e, adotaram a pesquisa para obtenção de melhor retorno do mercado, bem como a criação de foco para os segmentos de maior rentabilidade de acordo com o comentário:

Na elaboração do *Balanced Scorecard*, os executivos da *Rockwater* entrevistaram muitos de seus clientes atuais e potenciais e verificaram que alguns deles queriam continuar trabalhando como estavam acostumados. Esses clientes desenvolviam internamente todas as especificações para suas solicitações, enviavam as solicitações ao mercado e escolhiam, entre todos os fornecedores qualificados, aquele que oferecia o menor preço. Como disse um desses clientes durante uma entrevista:

“Não dispomos de recursos e tempo para sofisticar o relacionamento com nossos fornecedores. Nossa atividade tornou-se terrivelmente competitiva nos últimos anos, com reduções de preços e margens de lucro, além da necessidade de reduzirmos custos sempre que possível. Só nos resta ficar com o fornecedor que nos oferece o menor preço”.

É possível notar, no relato do cliente da *Rockwater*, que sua relação com fornecedores baseava-se em menor preço. Todavia, as entrevistas também mostraram que outros clientes importantes avaliavam sua relação com os fornecedores sob outro prisma, de acordo com Norton e Kaplan (1997, p. 69) ao falarem sobre a Chevron Texaco Corp., a BP e a Amerada Hess:

“Precisamos cortar custos sempre que possível. Mas estamos querendo que nossos fornecedores nos apoiem nessa meta. Se for mais barato e eficaz transferir para eles algumas de nossas funções de engenharia, isso será feito, reduzindo nosso contingente de pessoal técnico. Além disso, nossa vantagem comparativa é encontrar reservas de petróleo e gás, refiná-las e levá-las ao mercado. Não temos diferenciais na construção submarina. Queremos fornecedores capazes de sugerir novas formas de fazer negócios e desenvolver novas tecnologias. Nossos melhores prestadores de serviços de engenharia saberão se antecipar às nossas necessidades e sugerirão maneiras criativas de atender a essas necessidades através de novas tecnologias, novas abordagens de gerenciamento de projetos e novas alternativas de financiamento”.

Relatos como esse, demonstram que a percepção de valor pelo cliente pode variar amplamente. Enquanto há aqueles que consideram apenas o fator preço, na decisão de compra, por outro lado existem clientes que desejam que seus fornecedores participem do seu ciclo produtivo com sugestões de melhorias e inovações, sinalizando disposição em pagar preços até superiores, desde que sintam suas expectativas superadas.

Outra experiência interessante na tentativa de aproximação do cliente foi vivenciada pela *Pioneer Petroleum*. Atuando como refinadora de petróleo e revendedora (postos de combustíveis), a *Pioneer* desenvolveu uma estratégia para atender seus clientes, com base numa pesquisa de mercado, que identificou cinco segmentos de clientes (Norton e Kaplan, 1997, p. 70-71):

- 1º Segmento – Guerreiros da Estrada = 16% dos clientes;
- 2º Segmento – Amigos Fiéis = 16% dos compradores;
- 3º Segmento – Geração C3 = 27% dos compradores;
- 4º Segmento – Tipos Caseiros = 21% dos compradores;
- 5º Segmento – Pesquisadores de Preços = 20% dos compradores.

A *Pioneer* concluiu que as empresas de petróleo lutavam há anos pelos Pesquisadores de Preços. Seus executivos perceberam então que esses clientes totalizavam apenas 20% dos compradores, e eram os 20% que geravam as menores margens de lucro. A *Pioneer* direcionou seu foco para os 59% de compradores mais rentáveis (Guerreiros da Estrada, Amigos Fiéis e Geração C3), com propostas de valor específicas destinadas a atrair e reter os negócios gerados por esses três segmentos.

Diante dessas informações, torna-se claro que a UEN pode estar concentrando esforços em segmentos de mercados pouco atrativos, perdendo oportunidades nos nichos mais rentáveis. Daí a importância de conhecer a fundo o mercado consumidor e suas variáveis.

3.2.2.1 Grupo de Medidas Essenciais dos Clientes

Concluídas as etapas de definição de mercados, público-alvo e oferta de valor, a empresa terá que determinar quais são as medidas a serem usadas como termômetro de desempenho. Por exemplo, a organização pode avaliar:

- Do total de receita bruta, quantos por cento são gerados pelos clientes fiéis?
- Qual a participação percentual dos novos produtos, sobre o faturamento da empresa?
- O índice de devolução de produtos recém-lançados, não pode ultrapassar a 1%...

Os medidores de desempenho podem ser divididos em dois grupos:

- 1) Medidas genéricas ou essenciais: As medidas essenciais representam o grupo de medidas de resultados dos clientes comum a todos os tipos de corporações (Norton e Kaplan 1997, p.71):
 - Participação de mercado e de conta;

- Captação de clientes;
- Retenção de clientes;
- Satisfação de clientes;
- Lucratividade de clientes.

2) Vetores de desempenho: Como já foi visto nas outras perspectivas, a UEN deve lançar mão de um conjunto de indicadores para a medição dos resultados face aos objetivos traçados na confecção da estratégia. Estes, são os indicadores que permitirão acompanhar se a proposta de valor feita aos clientes, atende suas expectativas.

As medidas essenciais, mesmo que genéricas à maioria das corporações, podem e devem, adequar-se às necessidades da empresa. Norton e Kaplan (1997, p. 72) relatam que o ideal seria a customização das medidas de acordo com as características dos clientes e mercados que se desejam atingir, propondo assim, uma cadeia relacional de causa e efeito (ver Figura 11).

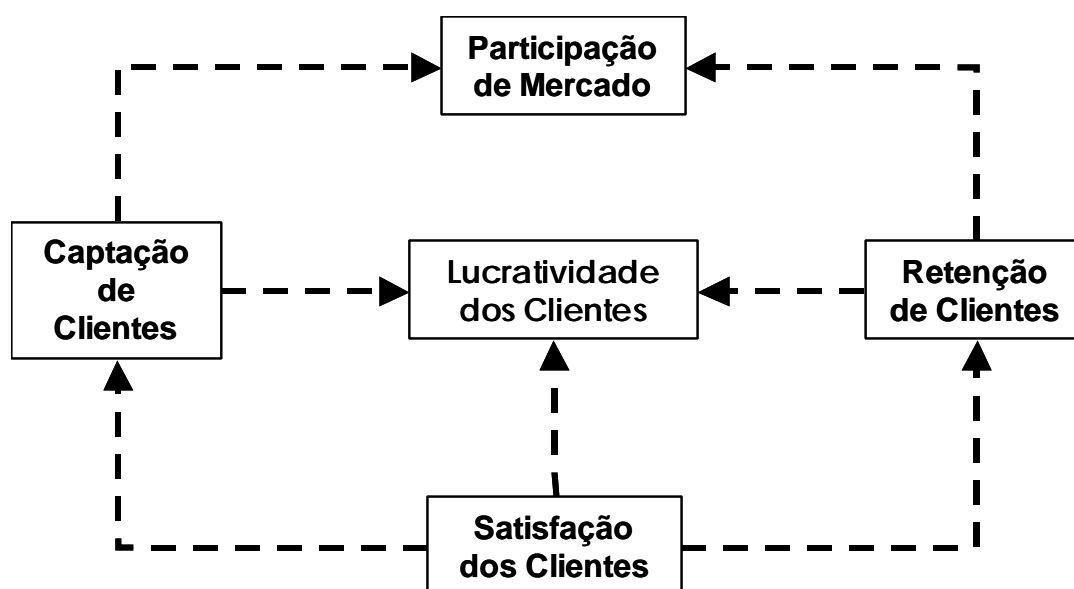


Figura 11 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

Fonte: Kaplan e Norton (1997; p.72)

3.2.2.1.1 Participação de Mercado e de Conta

A participação de mercado (ou de conta) reflete o *share* da organização num determinado segmento. A Toyota brasileira (Exame, 2003), por exemplo, alcançou a liderança no segmento de automóveis sedãs médios com 31% de participação de mercado graças ao novo modelo Corolla.

Para Churchill e Peter (2000, p. 253) a administração de compostos e linhas de produtos surge da necessidade que as organizações têm de manter seus produtos em posições competitivas, sendo por meio de novos lançamentos ou através de modificações nos produtos existentes (melhorando a qualidade, aplicando novos usos, etc).

Uma empresa pode medir o percentual de receita originada pelos clientes preferenciais, valendo-se de um conjunto de indicadores-chave. Inicialmente, a organização pode separar seus clientes em níveis distintos no intuito de direcionar melhor as ações. Em seguida, agrupá-los de acordo com o faturamento. A utilização de nomenclaturas pode ser útil à UEN, de acordo com o proposto no Quadro 3, porque ao classificar seus clientes por ordem de importância a corporação estará apta à eleger suas prioridades.

| Cliente | Perspectiva | | Indicador | | |
|------------------------------------|---|---|--|---|-----------------------------------|
| Empresa X | Dos Clientes | | Participação de Mercado e de Conta | | |
| Ação medida, pretendida | Classificação | | | | |
| | Ouro | Prata | Bronze | Competidor | Calouro |
| Conquistar participação de mercado | Alcançar 11% de share nos próximos 2 anos. | Manter a participação de mercado entre 46% e 50%. | Manter a participação de mercado entre 8% e 10%. | Alcançar 2% de share nos próximos 12 meses. | Alcançar 5% de share em 36 meses. |
| Legenda | | | | | |
| Ouro | Clientes que fazem os maiores pedidos, apresentando ótimo índice de periodicidade de compra (compram mensalmente, mais de uma vez). | | | | |
| Prata | Compram bem, mas, com frequências menores, espaçando as compras com intervalos de até 3 meses. | | | | |
| Bronze | Compram volumes médios com boa frequência (compram mensalmente, mais de uma vez). | | | | |
| Competidor | Compram volumes médios, com frequências menores, espaçando as compras com intervalos de até 3 meses. | | | | |
| Calouro | Compram volumes pequenos, com baixa frequência (menos de 6 compras por ano). | | | | |

Quadro 3 – Perspectiva dos Clientes – Participação de Mercado e de Conta

Os termos ou expressões sugeridas (clientes que comprem bem...; comprem muito...), podem ser substituídos por outros termos, valores e/ou índices à livre escolha do administrador. Por exemplo, pode-se utilizar indicadores quantitativos, como:

- Clientes Ouro são os que comprem entre R\$ 50 e R\$ 65 mil reais por ano;
- Clientes Prata são aqueles com média anual de compra entre R\$ 40 e R\$ 49.999,99...

Partindo para outros indicadores, seria útil uma linha de ação similar conforme os demais quadros. Para que o indicador de desempenho Participação de Mercado e de Conta, bem como todos os outros, possa alcançar o objetivo pretendido é imperioso lançar mão de fatores quantificáveis (números, percentuais, etc), como pretende a coluna Classificação.

Dessa forma, todas as perspectivas com seus respectivos indicadores de desempenho apresentarão fatores mensuráveis de análise evitando-se sempre critérios subjetivos, como pode ser avaliado no Quadro 4, assim como nos demais.

Como a escolha de indicadores é livre, a criatividade e nível de importância de cada um é que guiarão a empresa quanto às suas preferências. Se a organização desejar acompanhar a Satisfação de Clientes, basta construir modelos sustentáveis e aplicáveis às suas rotinas, como pretende o Quadro 4.

| | | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|--|-----------------------------|
| Perspectiva: | Dos Clientes | | | |
| Cliente: | Empresa X | | | |
| Indicador: | Satisfação de Clientes | | | |
| Ação medida, pretendida | Classificação | | | |
| | % de clientes muito satisfeitos | % de clientes satisfeitos | % de clientes parcialmente satisfeitos | % de clientes insatisfeitos |
| Medir a satisfação dos clientes | 22 | 38 | 30 | 10 |
| Legenda | | | | |
| Muitos Satisfeitos | Satisfeitos | Parcialmente Satisfeitos | Insatisfeitos | |
| Índices de Satisfação | | | | |
| Acima de 95% de satisfação | Entre 80 e 95% de satisfação | Entre 60 e 80% de satisfação | Abaixo de 60% | |

Quadro 4 – Perspectiva dos Clientes – Satisfação de Clientes

Sem dúvida, a manutenção dos níveis de satisfação dos clientes é imprescindível para a sobrevivência no atual contexto competitivo de mercado.

Atenta a isto, a Samcil, terceira maior empresa no ramo de medicina de grupo do Brasil, persegue uma meta arrojada: alcançar 100% nos índices de satisfação de clientes, não poupando esforços (Exame, 2003).

| | | | | | |
|--------------------------------|---|---|--|-------------|---------------------------------|
| Perspectiva: | Dos Clientes | | | | |
| Cliente: | Empresa X | | | | |
| Indicador: | Participação de Mercado e de Conta | | | | |
| Ação medida, pretendida | Classificação | | | | |
| | Qtde de novos clientes (últimos 12 meses) | Receita gerada p/ novos clientes (últimos 12 meses) | Percentual de aproveitamento na prospecção de clientes | | % de novos clientes fidelizados |
| | | | Telemarketing | Mala direta | |
| Captar clientes | 1.200 | \$ 1.200.000,00 | 8% | 2% | 35% |

Quadro 5 – Perspectiva dos Clientes – Participação de Mercado e de Conta

Outro aspecto importante na Perspectiva dos Clientes é a eleição de foco. Determinar qual o *target* e em quais nichos atuar, é vital para a sobrevivência do negócio. O item Participação de Mercado e de Conta cuidará especificamente destes pontos.

O Quadro 5 apresenta uma série de variáveis sugestivas de como uma empresa pode usar produtivamente esta perspectiva.

Com relação à Lucratividade dos Clientes, o *BSC* instrui como criar e visualizar objetivos e metas, anteriormente despercebidas.

Nota-se que a abordagem tradicionalista, normalmente preocupada com o volume de receitas operacionais, perde relevância quando comparada às metas traçadas no Quadro 6, as quais proporcionam ao administrador empresarial total capacidade de concentrar esforços apenas em segmentos de clientes rentáveis ou estratégicos para a companhia.

| | | | | | |
|--|-----------------------------|--------------|----------------|-------------|-----------------|
| Perspectiva: | Dos Clientes | | | | |
| Cliente: | Empresa X | | | | |
| Indicador: | Lucratividade de Clientes | | | | |
| Ação medida, pretendida | Classificação | | | | |
| | Alta | Média | Regular | Nula | Negativa |
| Dentre o total de clientes atuais, medir o nível de lucratividade. | 8% | 38% | 44% | 8% | 2% |
| Legenda | | | | | |
| Alta | Lucro acima de 45%. | | | | |
| Média | Lucro entre 20 e 45%. | | | | |
| Regular | Lucro entre 5 e 20%. | | | | |
| Nula | Lucro igual a zero. | | | | |
| Negativa | Qualquer nível de prejuízo. | | | | |

Quadro 6 – Perspectiva dos Clientes – Lucratividade de Clientes

O indicador do Quadro 6 proporciona à empresa concentrar esforços nos grupos de clientes mais lucrativos. Outro tipo de decisão capaz de ser tomada em virtude das informações prestadas, é definir que um grupo de clientes com baixa rentabilidade pode ser motivo para um plano de ação com vistas a melhorar a rentabilidade relativa na carteira de negócios.

3.2.2.2 Além da Essência: Medindo as Propostas de Valor

Kaplan e Norton (1997, p.77) manifestam relevante interesse em torno dos fatores que possam significar valor para os clientes, elegendo três pontos principais:

- Atributos dos produtos/serviços;
- Relacionamento com os clientes;
- Imagem e reputação.

Batizado como Proposta de Valor, a organização poderá usar esta iniciativa para complementar a monitoração do grupo de medidas essenciais através de atributos divididos em três categorias, conforme Quadro 7:

| Medindo as Propostas de Valor | | |
|---|---|--|
| Atributos dos produtos ou serviços | Relacionamento com os clientes | Imagem e reputação |
| <ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade; • Preço; • Qualidade; • Responsividade; • Defeitos; • Variedade. | <ul style="list-style-type: none"> • Tempo-resposta; • Canais de acesso; • Mão-de-obra qualificada; • Responsividade; • Comprometimento; • Fatores críticos de sucesso; • Pós-venda. | <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento da marca na mente do consumidor; • Reputação; • Socialmente correta? • Ecologicamente correta? |

Quadro 7 – Além da Essência – Medindo as Propostas de Valor

O item Imagem e Reputação não deve ser lembrado num momento específico, quando a organização decidir adotar um modelo gerencial inovador, apenas. A reputação de uma companhia deveria ser preocupação básica dos seus dirigentes desde o seu surgimento. Corporações mercenárias que jamais se ocuparam em ações sociais, com o meio-ambiente e o bem-estar do seu cliente, podem se encontrar em dificuldades na tentativa de edificar sua imagem.

Seria como ver uma construtora especializada em imóveis residenciais e comerciais, que nasceu da iniciativa de um ex-executivo, com capital incompatível com sua renda, empreendendo em regiões nobres da cidade imóveis com aspectos externos aparentemente bons, porém, amplamente incoerentes com a proposta de valor percebida pelo consumidor. A experiência de compra de um dos seus clientes denuncia o real propósito desta empresa, diante dos seguintes episódios:

- O piso da área comum do edifício é o mesmo usado dentro dos apartamentos (fica clara a má administração na compra de materiais, bem como, a baixa qualificação do projeto arquitetônico);
- Um morador que comprou seu imóvel na planta recebeu o apartamento diferente daquele que fora tratado no ato da venda e, ao reclamar com o dono da empresa, ouviu um sonoro: não podemos fazer nada;
- O teto do imóvel é tão torto (abaulado), que só o rebaixamento com gesso resolveu (escondeu) o problema;

- O índice de areia nos rebocos das paredes é tão alto, que a instalação de prateleiras, quadros e afins são seguidas de quedas e prejuízos sucessivos;
- A qualidade do piso é tão inferior, que o simples arrastar de móveis o marca irremediavelmente;
- A quantidade de vagas na garagem é menor ao número aprovado na prefeitura local;
- As portas são feitas de madeira aglomerada de péssima qualidade, com sinais claros de broca por todos os lados.

Enfim, não é difícil notar que as iniciativas empreendidas por esta construtora não passariam de mera hipocrisia.

Empresas que desejam criar propostas de valor, possivelmente obterão maior sucesso se suas iniciativas representarem os anseios sinceros da direção, sendo pertinente a analogia: A empresa é o espelho do dono.

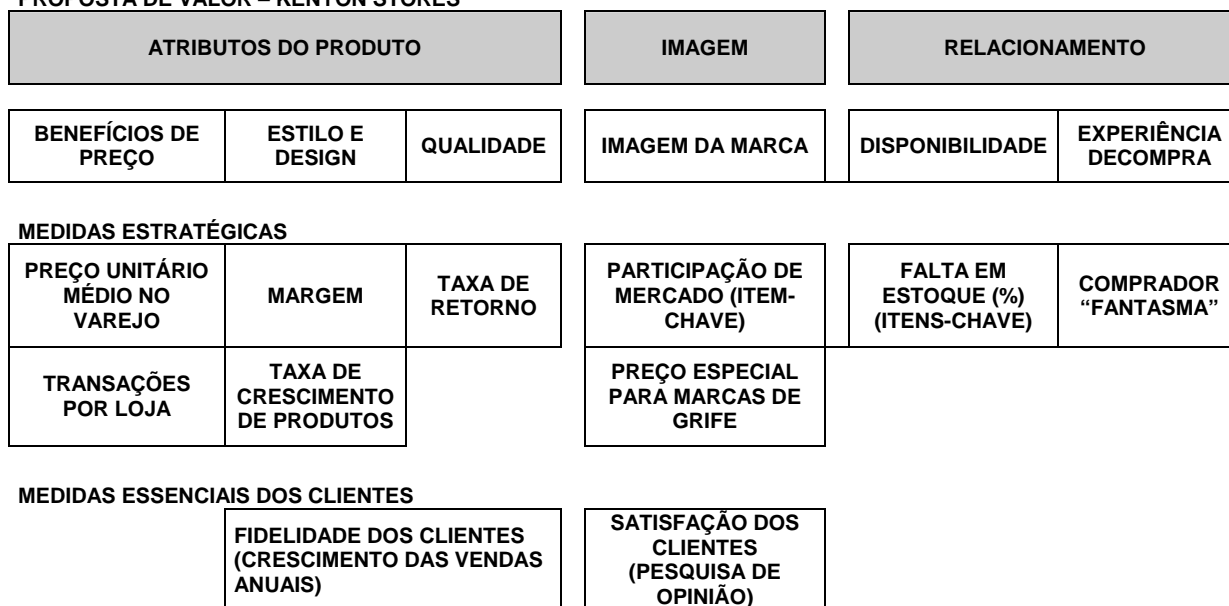
Em seu BSC, a *Kennyon Stores* (uma renomada cadeia americana de lojas de roupas), definiu sua imagem a partir do seu público-alvo, como citam Norton e Kaplan (1997, p. 81):

- Faixa etária: mulheres de 20 a 40 anos (alvo: 29 anos);
- Educação superior;
- Trabalha em tempo integral, em cargo executivo;
- Estilo moderno e inovador;
- Auto-confiança, grande senso de humor.

...a empresa cria para suas clientes uma imagem do que podem ser, além de vender-lhes roupas sofisticadas de alta qualidade a preços módicos. Portanto, empresas que tentam explorar o atributo da imagem e reputação definem seu cliente e tentam influenciar o comportamento de compra através da imagem associada à aquisição de seus produtos ou serviços.

Kaplan e Norton (1997, p. 81 a 84) relatam a iniciativa da *Kenyon Stores*, descrevendo como foi desenvolvida a perspectiva dos clientes (ver Quadro 8):

PROPOSTA DE VALOR – KENYON STORES



Quadro 8 – A Proposta de Valor – Kenyon Stores

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 84)

Kaplan e Norton (1997, p. 85) relatam sua experiência em outra corporação a adotar o BSC, a *Rockwater*. Com relação à perspectiva dos clientes, esta empresa agiu da seguinte forma:

A *Rockwater* utilizou duas das medidas essenciais de resultado em sua perspectiva dos clientes: uma pesquisa anual para comparação com a concorrência nos clientes, e a participação de mercado e de conta com os clientes-chave (Primeiro Nível). Para monitorar os clientes sensíveis ao preço (Segundo Nível), a empresa desenvolveu um índice de preços para concorrências. A *Rockwater* pretendia manter parte dos negócios gerados pelos clientes do Segundo Nível, como forma de melhorar a utilização da capacidade produtiva e gerar pedidos em carteira que permitissem maior previsibilidade dos resultados financeiros.

...Depois, conforme mostrado na Figura 4-6, a equipe de projeto da *Rockwater* recebia, no feedback mensal sobre a satisfação dos clientes, uma pontuação de 1 a 10 para cada atributo selecionado, a partir da qual poderia ser obtido indicador ponderado para o nível de satisfação dos clientes. Com isso, a empresa se mantinha a par dos objetivos específicos que cada cliente desejava enfatizar em cada projeto.

Os indicadores foram enriquecidos com a iniciativa em separar os clientes por nível de importância e, realizar análises periódicas de satisfação, de acordo com o Quadro 9:

| CRITÉRIOS | CLIENTE | | | | | | Nível médio de satisfação |
|--|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|---------------------------|
| | A | B | C | D | E | F | |
| 1. SEGURANÇA | 9 | 8 | 8 | 10 | | 8 | 8,6 |
| 2. CUMPRIMENTO DOS CRONOGRAMAS | 9 | 6 | 7 | | | | 7,3 |
| 3. RELAÇÃO DE HORAS TRABALHADAS/DEFEITOS | 9 | 5 | 4 | | | | 6,0 |
| 4. APRESENTAÇÃO DE PROCEDIMENTOS EM TEMPO HÁBIL | 9 | 4 | 5 | | | | 6,0 |
| 5. REVISÃO MÍNIMA DOS PROCEDIMENTOS APRESENTADOS | 9 | 5 | 6 | | | | 6,7 |
| 6. HONESTIDADE E RECEPTIVIDADE DOS FORNECEDORES | 4 | 7 | 7 | 10 | 9 | | 8,3 |
| 7. FLEXIBILIDADE | 9 | 4 | 7 | | 9 | | 7,3 |
| 8. CUMPRIMENTO DOS CONTRATOS | 8 | 5 | 7 | | | | 6,7 |
| 9. SERVIÇOS DE ENGENHARIA | 8 | 7 | 7 | | | | 7,3 |
| 10. QUALIDADE E ATENÇÃO AO DESEMPENHO | 10 | 6 | 8 | | 8 | 7 | 7,8 |
| 11. RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO | 7 | 6 | 6 | 10 | 9 | 7 | 7,2 |
| 12. PADRÃO DOS EQUIPAMENTOS OFERECIDOS | 9 | 7 | 7 | | | 8 | 7,8 |
| 13. QUALIDADE DO PESSOAL | 10 | 7 | 7 | 10 | | 8 | 8,5 |
| 14. INOVAÇÃO PARA REDUZIR CUSTOS | | | | | 7 | | 7,0 |
| 15. QUALIDADE DA PRODUÇÃO | | | | 10 | | | 10,0 |
| 16. RELACIONAMENTO/ESPÍRITO DE EQUIPE | | | 7 | | | | 7,0 |
| ÍNDICE DE SATISFAÇÃO | 8,8 | 5,9 | 6,6 | 10,0 | 8,4 | 7,6 | 7,9 |

Quadro 9 – A Medida do Nível de Satisfação dos Clientes – Rockwater

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 87)

É-se levado a acreditar que o BSC é desenvolvido com base nas peculiaridades de cada organização.

No caso da *Pioneer Petroleum*, atuando no segmento de refino e distribuição de combustíveis, a perspectiva dos clientes foi construída com base numa peculiaridade: satisfazer a dois grupos distintos de clientes. Como a *Pioneer* não vendia seu produto para o consumidor final, dependendo sempre de postos de combustíveis administrados por terceiros, foi necessário analisar a perspectiva dos clientes por dois prismas:

- Grupo de clientes diretos;
- Grupo de clientes finais (clientes dos clientes, ou melhor, os consumidores que freqüentavam os postos de combustíveis).

Naturalmente, um empresário deseja obter retorno sobre o capital investido, contando com o apoio de sua cadeia produtiva (fornecedores, clientes,

colaboradores, etc). No caso da *Pioneer*, não era diferente. Os donos dos postos de combustíveis esperavam um total apoio da *Pioneer* quanto ao mix de produtos e serviços sob sua marca. Nesta perspectiva, a *Pioneer* definiu como essenciais os objetivos relativos a:

- Satisfação;
- Retenção;
- Conquista de novos revendedores.

Em seguida, a *Pioneer* elegeu quais as medidas necessárias para a criação da proposta de valor destinada aos clientes-alvo, como mostra a Figura 12.

Proposta de Valor – Segmentos-Alvo

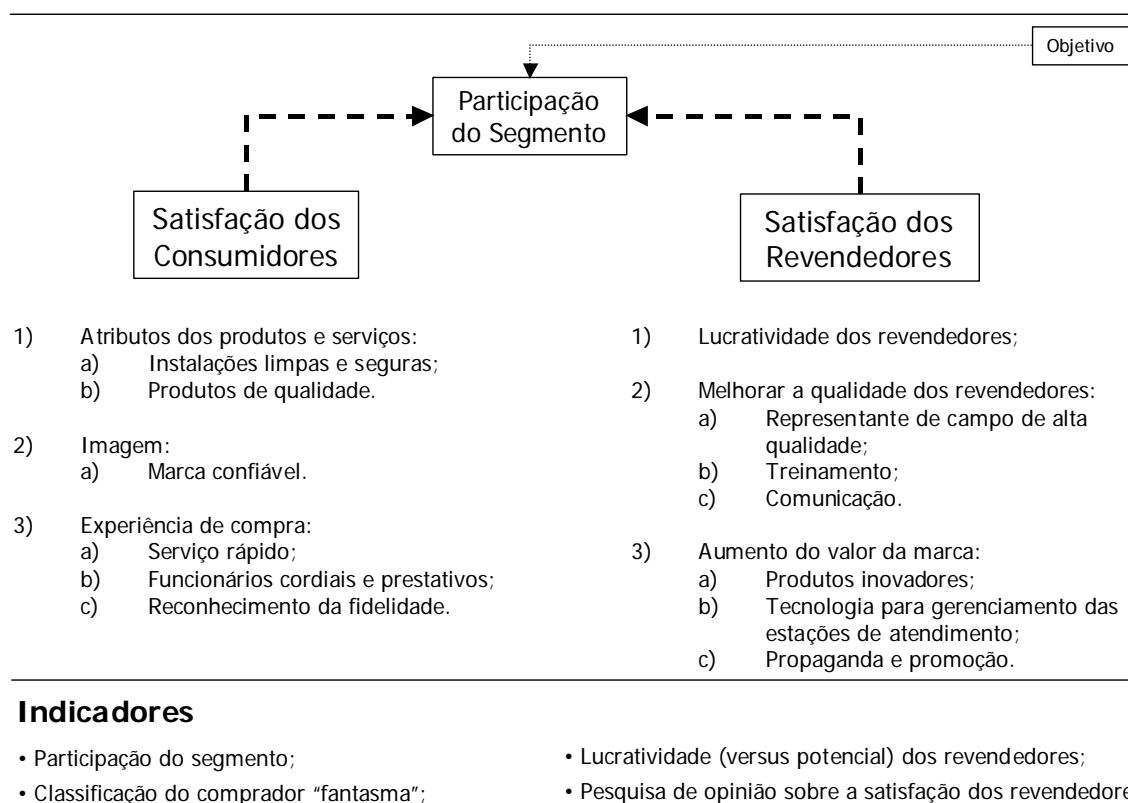


Figura 12 – A Proposta de Valor – *Pioneer Petroleum*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 88)

Norton e Kaplan (1997, p.88), explicam as iniciativas da *Pioneer* da seguinte forma:

Para a perspectiva dos consumidores, a *Pioneer* verificou através de sua pesquisa de mercado (descrita no início deste capítulo) que os consumidores de seus segmentos-alvo compravam a gasolina de revendedores que ofereciam marcas conhecidas por considerarem os postos seguros, limpos e operados por funcionários cordiais e prestativos. Um segundo grande segmento atribuía grande valor à rapidez do serviço. A *Pioneer* mediu o nível de satisfação do consumidor (sua medida básica de resultado) através de um programa de “comprador-fantasma” – terceiros que compravam produtos no ponto de venda e avaliavam a experiência em relação aos objetivos estratégicos de limpeza-cordialidade-rapidez. Os vetores de desempenho da medida do nível de satisfação do consumidor incluíam medidas para requisitos como limpeza, segurança, cortesia dos funcionários e rapidez nos serviços.

Devido à natureza indiferenciada do produto da *Pioneer* (gasolina), os consumidores não davam muito valor aos atributos específicos do produto ao fazerem sua opção entre os concorrentes. As preferências dos consumidores-alvo (depois que o segmento mais sensível ao preço havia sido eliminado como grupo-alvo) enfatizavam a natureza do relacionamento ao efetuar o abastecimento. Contudo, a *Pioneer* realizou pesquisas para verificar como os consumidores percebiam a qualidade do produto e a imagem da marca, o que viabilizou a criação de um indicador para atributos do produto e outra para reputação e imagem...

A construção do *scorecard* na *Pioneer* não contemplou objetivos do revendedor e do consumidor, já determinados através de pesquisa convencional de mercado, embora o *scorecard* tenha ajudado a direcionar e articular esses objetivos para a alta administração. Porém, o *scorecard* funcionou como um mecanismo útil para esclarecer e divulgar por toda a empresa quais os segmentos-alvo de revendedores e consumidores e as propostas de valor correlatas. Os objetivos e medidas do *scorecard* na perspectiva dos clientes constituíram a base de um amplo programa de divulgação para mais de 5.000 funcionários. E ao mostrar as implicações de um melhor desempenho sobre clientes e fornecedores, todos foram capazes de compreender o significado da estratégia; de que maneira o trabalho de cada um contribuía para a realização dos objetivos gerais da unidade de negócios, levando, em última análise, a uma melhoria significativa do desempenho financeiro.

3.2.3 A Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Nesta perspectiva, a corporação concentrará esforços nos processos internos que culminam no alcance dos objetivos para clientes e acionistas.

As organizações dependem de eficiência no desempenho das atividades para que elas auferam lucro. Por um prisma simplista, o lucro, comumente, é fruto de um processo, ou melhor, de uma cadeia produtiva composta por fornecedores, processos internos e clientes. Os clientes por sua vez, adquirem os produtos ou

serviços que apresentem relativo valor em quando comparados aos similares concorrentes. Com o ciclo completado, entre a aquisição da matéria-prima e a aquisição do produto pelo consumidor, o acionista posiciona-se no final da cadeia de organizacional de valores.

Basicamente, o foco na perspectiva dos processos internos será dirigido para:

- Clientes;
- Acionistas.

Kaplan e Norton (1997, p. 97), definem a cadeia de valor para esta perspectiva da seguinte forma:

- Inovação: foco nos clientes, antecipando-se às necessidades para desenvolvimento de novos produtos;
- Operações: eficiência na entrega dos produtos e atendimento aos clientes;
- Pós-venda: *follow up* (acompanhamento) do nível de satisfação dos clientes após aquisição da solução.

Outro ponto de destaque, é a origem dos objetivos e medidas do BSC, conforme relatam Norton e Kaplan (1997, p.98):

A derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas tradicionais de medição de desempenho. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho visam o controle a melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes. As limitações da dependência exclusiva nas medidas financeiras e nos relatórios mensais de variação para controlar as operações departamentais são bem conhecidas. Felizmente, a maioria das empresas não se limita mais a utilizar a análise de variação dos resultados financeiros como método básico de avaliação e controle. Elas estão complementando as medidas financeiras com medidas de qualidade, produção, produtividade e ciclo. Esses sistemas de medição de desempenho mais abrangentes são um avanço claro ante à dependência exclusiva no relatórios mensais de variação, mas eles ainda se baseiam na tentativa de melhorar o desempenho de departamentos individuais, e não processos de negócios integrados. Assim sendo, as tendências mais recentes reforçam a importância de medir o desempenho dos processos de negócios, como atendimento de pedidos, compras, planejamento e controle de produção, que atravessam vários departamentos organizacionais. Normalmente, medidas de custo, qualidade, produtividade e tempo devem ser definidas e avaliadas para esses processos.

Há uma clara preocupação em relação aos modelos gerenciais existentes para medição de desempenho.

A utilização de medidas financeiras vem se mostrando insuficiente com o passar dos anos, quando se pretende analisar o desempenho corporativo. É necessário haver uma relação de causa e efeito, ou melhor, uma relação sistêmica na qual todo o ciclo produtivo (incluindo clientes e acionistas) seja acompanhado.

Com relação aos processos de negócios, Kaplan e Norton (1997, p.99) relatam a experiência da *Rockwater* de forma enriquecedora, mostrando que um problema pode aparentar causas diversas, despertando a atenção para as avaliações de desempenho.

O fato ocorreu quando a *Rockwater* deparou-se diante de longos ciclos de fechamento nos recebíveis (faturas referentes às obras executadas). O que acontecia, era basicamente um retardamento dos pagamentos por parte dos clientes enquanto as obras não estivessem finalizadas. Após uma checagem nos processos relativos ao Contas a Receber, em conjunto com entendimentos mantidos com os clientes, ficou claro que o problema não se originava no departamento de cobrança ou qualquer outro setor ligado ao faturamento. O problema residia na comunicação e interpretação das informações, entre o cliente e a *Rockwater*: o responsável pelo controle de execução de obras no cliente, só considerava como concluída a obra que estivesse com todos os quesitos finalizados; já o responsável pela execução, interpretava que a tarefa estava concluída em sua totalidade, mesmo que pequenos acertos fossem necessários.

Desta maneira, ainda que todo o projeto estivesse concluído, pendentes apenas poucas arestas (finalizações de soldas, encaixe de peças, etc), a *Rockwater* só recebia o valor contratado com o aceite do responsável.

Para sanar este problema, a *Rockwater* melhorou seu processo de comunicação aproximando os profissionais de ambas corporações (cliente e fornecedor) para que chegassem a um consenso acerca do tema.

A conclusão que se chegou foi que os grandes ciclos de fechamento no Contas a Receber da *Rockwater* acontecia porque o cliente interpretava como incompleto um projeto que, para a fornecedora já estava praticamente concluído.

Norton e Kaplan (1997, p. 100), comentam a experiência da *Rockwater* seguinte forma:

A solução para o longo ciclo de fechamento da *Rockwater* não estava em mais treinamento, formação profissional ou tecnologia no departamento de contas a receber. A solução teria que nascer de uma sensível melhoria de comunicação entre gerente de projetos da *Rockwater* e o representante do cliente.

...Com isso, a *Rockwater* identificou, como um processo interno inteiramente novo: os gerentes de projeto deveriam manter uma comunicação contínua com o cliente em relação ao andamento e à expectativa de conclusão do projeto, e pedir ao cliente que efetuasse prontamente o pagamento quando da conclusão de cada etapa prevista.

...Um novo processo interno para engenheiros e gerentes de projeto foi revelado e desenvolvido a partir da meta financeira de aumentar o retorno sobre o capital empregado.

A cadeia de valor dos processos internos sugere um conjunto de ações destinadas a criarem valor para clientes e acionistas. Norton e Kaplan (1997, p. 101), denominam como Cadeia de Valor Genérica para esta perspectiva (ver Figura 13):

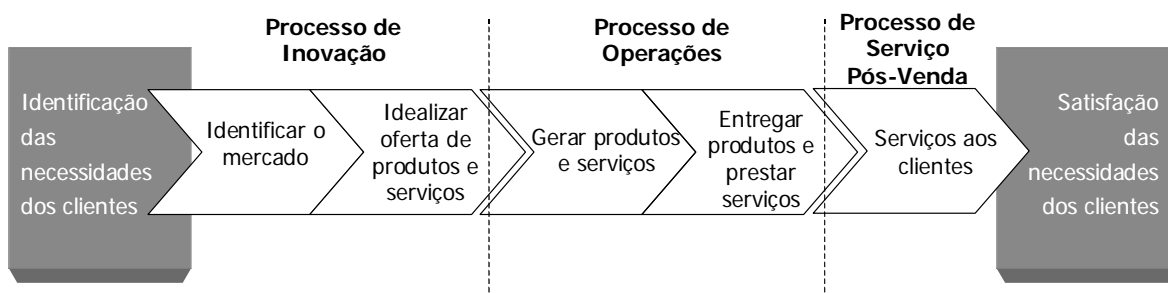


Figura 13 – A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102)

A. Inovação:

Esse processo divide-se em dois componentes principais: Identificar o Mercado e Idealizar Oferta de Produtos e Serviços, que visam exclusivamente prospectar novos mercados e oportunidades, identificando novos nichos de consumo, bem como, avaliar dentre clientes atuais e potenciais de que maneira a empresa poderá criar valor em suas decisões de compra por meio de produtos que atendam suas necessidades.

Neste quesito, a organização será mais ou menos bem-sucedida de acordo com sua capacidade e criatividade em inovar. Lançar novos produtos ou encontrar novos usos para produtos existentes no mix de produtos ou serviços, significará a diferença entre andar atrás ou na frente dos concorrentes. Kaplan e Norton (1997, p. 103) destacam dois processos batizando-os de:

- Onda Longa da Criação de Valor: identificar novos mercados e clientes, em torno de suas novas necessidades (necessidades latentes e emergentes), e oferecer produtos ou serviços que atendam seus desejos;
- Onda Curta da Criação de Valor: atender a clientela com o portfólio de negócios disponível (tarefa ligada aos processos de operações);

B. Operações:

O processo de Operações resume-se num ciclo: ao chegar o pedido de venda na empresa, o pedido é processado e a mercadoria entregue imediatamente. Considerado como a Onda Curta da Criação de Valor, este processo concentra-se em ser eficiente no processamento dos pedidos e entrega dos produtos aos clientes.

Kaplan e Norton (1997, p. 110) relatam que por se tratar de operação repetitiva, é possível que a gestão organizacional encontre meios e técnicas da administração científica para melhorar os resultados do processo.

De fato, Maximiano (2000, p. 168:169) relata, à luz da administração científica, que é possível alcançar produtividade através da eficiência no trabalho e não apenas da maximização do esforço.

O processo de operações cuidará do funcionamento da organização para atender o cliente: desde a elaboração do produto à entrega para o consumidor-alvo, todas as etapas do processo produtivo devem ser acompanhadas, como por exemplo:

- Recepção do pedido;
- *Start* (início) do processo fabril;
- Administração dos recursos materiais;
- PCP (Planejamento e Controle da Produção);
- Perdas e refugos;
- Tempos de ciclo;
- Otimização de recursos;
- Medidas de custos-padrão;
- Medidas de qualidade, etc.

Na verdade, é importante que a alta administração avalie continuamente seus processos internos e seu portfólio de produtos e serviços adequando suas ações em consonância com as tendências de consumo e também às melhores práticas administrativas.

Aspectos relacionados às características que diferenciam o produto do concorrente devem ser encarados como críticos, sendo pertinente maior atenção dos executivos para que a organização possa manter-se à frente dos seus concorrentes.

Kaplan e Norton (1997, p. 111) relatam que:

As empresas capazes de identificar as características diferenciadoras de seus produtos e serviços certamente buscarão usar o *Balanced Scorecard* para reforçar a atenção dada a esses indicadores. Portanto, atributos críticos de desempenho de produtos e serviços (além do tempo de resposta, da qualidade e do custo) certamente podem ser incorporados ao componente de processos operacionais da perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard*.

C. Serviço pós-venda.

A atividade de pós-venda situa-se na etapa final da cadeia de valor, uma vez que todos os passos anteriores (produção e entrega do produto) foram cumpridos. Este processo contempla as seguintes atribuições:

- Acompanhamento da implantação da solução;
- Garantia;
- Reparos;
- Trocas;
- *Up-grades* (expandir os negócios nos clientes existentes);
- *Down-grades* (reduzir o volume ou potencial de negócios com clientes ativos);
- Cancelamentos;
- Devoluções;
- Faturamento e cobrança.

O serviço pós-venda será tão necessário, quanto maior for a dependência de relacionamento entre a empresa e o seu cliente. Empresas que operam no varejo, diretamente com o consumidor final, comumente não praticam todas as etapas do pós-venda, inerentes a uma empresa que fornece equipamentos de impressão centralizada, como a Xerox do Brasil. Na relação com o consumidor de balcão, o varejista necessita atender as necessidades dos clientes oferecendo um mix atraente de produtos a preços equivalentes. Após a aquisição do produto, se for no caso do ramo de vestuário, em média o cliente só retornará para reclamar se o produto adquirido apresentar defeitos de fabricação perceptíveis nos primeiros dias de uso. Já em ramos de negócios de bens duráveis, conforme o segmento, a aquisição do produto passa a ser analisada como uma solução, não apenas um bem. Uma instituição bancária que adquiri uma impressora de alto volume para impressão de boletos, talões de cheques e afins não pode fazê-lo com base apenas no custo de aquisição. Certamente, se o fornecedor não oferecer no pós-venda um atendimento rápido nas chamadas técnicas garantindo que o equipamento não ficará parado por mais de duas horas, a aquisição terá caráter secundário.

Com o objetivo principal de criar valor para clientes e acionistas, a perspectiva dos processos internos entrelaça-se nas demais perspectivas do BSC no intuito de desenvolver seus processos internos à medida das necessidades de melhoria nos diversos pontos da cadeia de valor.

O Quadro 10 suprime a Perspectiva dos Processos Internos, especificamente através do Processo de Inovação, mostrando suas características, atribuições e objetivos e demais informações pertinentes as quais a empresa deverá perseguir para obter êxito.

| Processo | Características e atribuições | Exemplos de Medidas de desempenho |
|-----------------|--|--|
| Inovação | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidade de inovar; ➤ Pesquisa; ➤ Desenvolvimento; ➤ Relevância sobre o ciclo operacional, em empresas com longos ciclos de projetos, como por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Indústria farmacêutica; ○ Indústria química; ○ Indústria de softwares; ○ Indústria de alta tecnologia. ➤ Busca de novos mercados; ➤ Busca de novos usos para produtos existentes; ➤ Capacidade de se antecipar às necessidades dos clientes; ➤ Capacidade de oferecer e manter vantagem competitiva; ➤ Mensuração da demanda; ➤ Feedback do nível de satisfação dos clientes. | Medidas para Pesquisa |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quantidade de novos produtos desenvolvidos; ➤ Percentual de vendas (em relação às vendas totais) gerado por novos produtos; ➤ Percentual de vendas gerado por produtos proprietários¹ em relação aos produtos genéricos fabricados também por concorrentes (comum às indústrias farmacêutica, química e agrícola); ➤ Lançamento de novos produtos em relação aos lançamentos de novos produtos concorrentes; ➤ Tempo de desenvolvimento de novos produtos ou tecnologias; ➤ Quociente de lucro operacional em relação ao custo total de investimentos (num período específico de tempo); |
| | | Medidas para o Desenvolvimento de Produtos |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quantidade de produtos que iniciam no processo de desenvolvimento em relação a quantidade de produtos que foram aproveitados; ➤ Custos de desenvolvimento em relação ao retorno; ➤ Tempo de lançamento de novos produtos; ➤ Percentual de produtos com índice total de sucesso em relação aos produtos rejeitados pelo consumidor; ➤ Número de vezes que o projeto deve ser modificado antes de ser produzido; |

Nota: 1. Produtos proprietários são aqueles que ainda se encontram sob proteção de patentes, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 329).

Quadro 10 – A Perspectiva dos Processos Internos – O Processo de Inovação

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 105-106)

Kaplan e Norton (1997, p. 108), relatam que os engenheiros da HP (*Hewlett-Packard*) criaram uma medida chamada de Tempo de Equilíbrio devido a grande preocupação em torno da eficácia no desenvolvimento de novos produtos: “O tempo

de equilíbrio mede o prazo transcorrido desde o início do trabalho de desenvolvimento do produto até que o produto seja lançado e gere lucro suficiente para pagar o investimento originalmente feito em seu desenvolvimento”, de acordo com a Figura 14.

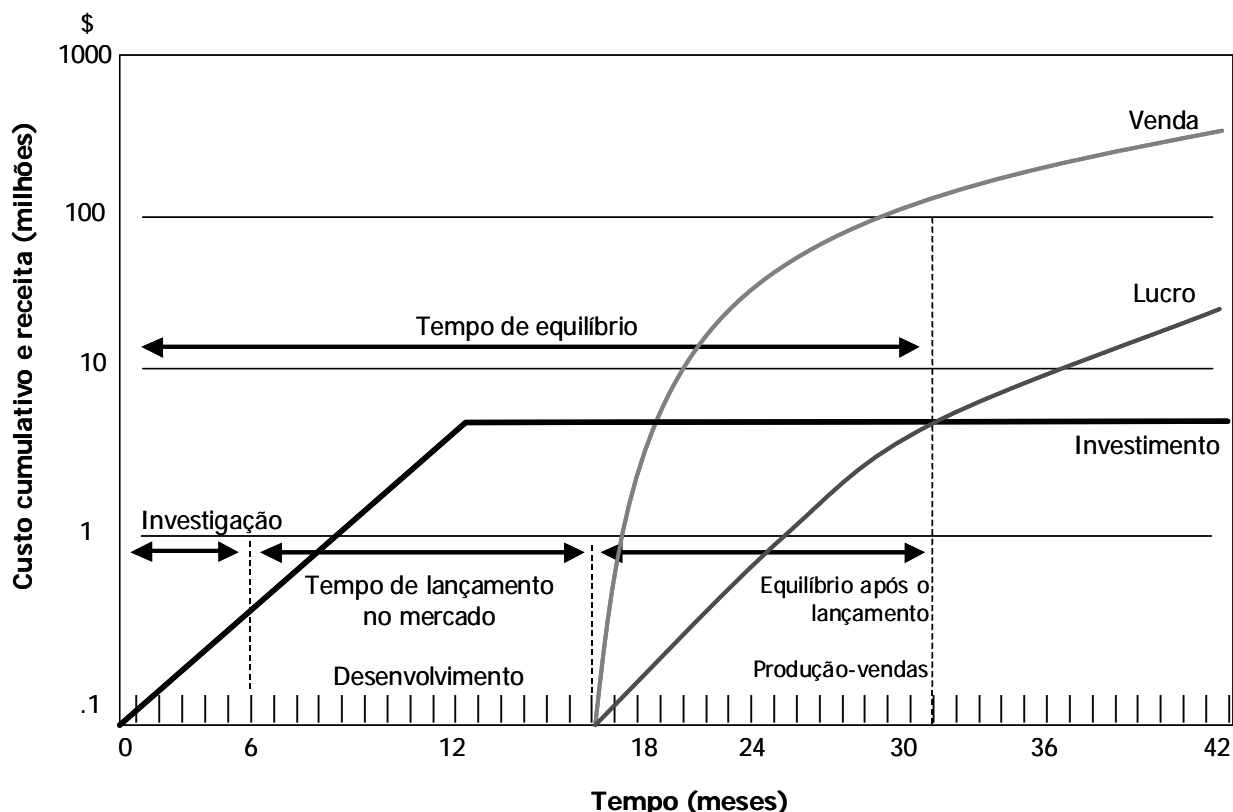


Figura 14 – A Medida do Tempo de Equilíbrio

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 109)

O pessoal da HP dedicou-se especialmente em analisar o tempo decorrido no desenvolvimento de novos produtos, considerando inclusive o período para o lançamento no mercado e o lucro retornado. Tal ferramenta reunia três características principais de um processo de desenvolvimento de produtos:

- Recuperação do investimento (custos envolvidos no processo de desenvolvimento);
- Lucro (a capacidade que o novo produto tem em gerar lucro; fator diretamente relacionado às ações que os departamentos de Marketing,

Produção e P&D realizaram para desenvolver produtos capazes de atender as reais necessidades dos clientes);

- Tempo (fator relacionado ao lançamento de novos produtos antes da concorrência, visando retorno mais rápido do investimento e conquista de relativa vantagem competitiva).

Kaplan e Norton (1997, p. 108) comentam que “embora seja uma medida interessante, o tempo de equilíbrio funciona melhor como uma medida de sinalização do comportamento desejado do que como medida de resultado”, pelos seguintes motivos:

- Tempos de equilíbrio considerados ótimos não devem estar necessariamente ligados a novos produtos: podem ser alcançados em projetos de melhoria;
- Mensurar a média de poucos projetos é possível desde que os tempos médios sejam similares, entretanto, em companhias inovadoras como a HP e 3M, com milhares de projetos em andamento, e ainda com ciclos de tempo totalmente distintos, o uso da ferramenta Tempo de Equilíbrio pode demonstrar resultados distorcidos (vários ciclos médios teriam seus resultados alterados quando associados a alguns projetos com tempos de ciclo extremamente longos);
- Imediatamente, não é possível mensurar o tempo real de um projeto ao seu término. Muitas vezes, só depois de muito tempo de concluído é que todas as variáveis de um projeto são conhecidas.

Norton e Kaplan (1997, p. 109) completam suas afirmações em relação ao Tempo de Equilíbrio da seguinte forma:

Marv Patterson, vice-presidente de engenharia da Hewlett Packard concluiu: “Trata-se de uma medida muito boa para descrever o comportamento desejado que uma empresa está procurando estimular em seu processo de desenvolvimento de produtos. Além disso, é amplamente utilizada dentro da HP para avaliar a viabilidade de projetos específicos antes que todo o staff seja alocado”.

A experiência da Hewlett-Packard com o tempo de equilíbrio evidencia a pressão no sentido de reduzir o ciclo e os gastos. E aumentar o volume de produção no processo de desenvolvimento de produtos deve ser compensada com medidas do grau de inovação dos produtos criados. [...]

Medidas como a margem bruta gerada por novos produtos podem ajudar a diferenciar os produtos verdadeiramente inovadores daqueles que constituem simples extensões diretas de linhas de produtos e tecnologias existentes. Outra medida pode ser derivada do perfil de tempo das vendas dos novos lançamentos. Produtos incrementais resultantes de extensões de linhas atuais provavelmente terão apenas alguns anos de vida, com vendas no quinto ano equivalentes a uma pequena fração das vendas do primeiro ou do segundo ano. Os produtos ou serviços que representam inovações radicais deverão ter ciclos de vida longos, e percentuais maiores de vendas no futuro em relação às vendas iniciais.

3.2.4 A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Esta última perspectiva do *Balanced Scorecard* dedica-se ao aprendizado corporativo.

A necessidade de atualização constante e compreensão do mercado em constante mutação motiva as corporações a se manterem atualizadas. Inclusive, para que haja otimização dos recursos disponíveis, bem como, das iniciativas sugeridas pelas demais perspectivas do BSC, é preciso que as pessoas envolvidas em todo processo produtivo estejam alinhadas com o conhecimento esperado pela corporação.

Norton e Kaplan (1997, p. 131) destacam a importância no aprendizado e crescimento, relatando:

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.

Os termos Aprendizado e Crescimento trazem consigo um equilíbrio peculiar, uma vez que se vive na era do conhecimento. O aprendizado contínuo e multiplicado permite à empresa sustentar suas ações e iniciativas, culminando num conseqüente crescimento, ao invés dos antigos modelos nos quais as lideranças sonegam informações aos subordinados como forma de manterem-se em degraus superiores.

Peter Senge (1990, p. 39) afirma que:

O que distinguirá fundamentalmente as organizações que aprendem das “organizações controladoras” e autoritárias tradicionais será o domínio de

determinadas disciplinas básicas. Por isso as “disciplinas da organização que aprende” são vitais.

Na visão de Evans *et al* (*apud* HOOLEY et al. 2001, p.376) “importante para se desenvolver uma vantagem competitiva sustentável em circunstâncias em rápida mudança, e freqüentemente imprevisíveis, é a habilidade de aprender e adaptar-se”.

Hooley et al. (2001, p.377) complementam dizendo:

O aprendizado organizacional, entretanto, oferece o potencial de responder, e agir, às oportunidades nos mercados da empresa.

O aprendizado envolve a aquisição, o processamento, a estocagem e recuperação (disseminação) do conhecimento).

É possível notar em algumas organizações um tratamento menos atencioso quanto ao orçamento destinado a treinamento de funcionários, porque as ações relativas são normalmente interpretadas como custos, nas conhecidas demonstrações contábeis, balanços e demais demonstrativos financeiros, e não como investimentos capazes de trazerem algum retorno financeiro.

Com a formalização da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento a organização contará também com a certeza de verbas alocadas especificamente para a reciclagem dos seus processos e recursos humanos, além de conseguir medir os desdobramentos destas ações sobre as demais perspectivas do BSC.

Preocupados com essa abordagem, Kaplan e Norton (1997, p. 131 e 132) comentam:

Tais investimentos são tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, de modo que a redução desses investimentos é uma maneira simples de produzir ganhos incrementais a curto prazo. As consequências adversas a longo prazo do não aprimoramento das capacidades organizacionais, funcionários e sistemas não aparecerão a curto prazo, e mesmo que isso aconteça, alegam esses executivos, poderá ser em outra “área”.

O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. É obvio que os investimentos em equipamentos e P&D são importantes, mas dificilmente serão suficientes por si sós. As empresas devem investir também na infraestrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo.

Prosseguindo, Kaplan e Norton (1997, p. 132) consideram para essa perspectiva como categorias principais:

- Capacidades dos funcionários;
- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Em vista dos aspectos relacionados, seria pertinente elegê-los como pilares primordiais de um sistema de gestão: pessoas e tecnologia da informação.

3.2.4.1 Capacidades dos Funcionários

Traçando um paralelo no tempo, é possível perceber o nível de desenvolvimento da mão-de-obra e suas mutações nos últimos anos.

Da Administração Científica à Administração Moderna, muitas mudanças relevantes ocorreram. Taylor (*apud* MAXIMIANO, 2000, p. 163) falava da ênfase na tarefa pensando em remunerar o operário pela tarefa executada ou por peça produzida. Ele acreditava que uma boa administração resumia-se em:

- Pagar bem com baixos custos unitários de produção;
- Para realizar esse objetivo, a administração tinha que aplicar métodos científicos;
- Os empregados tinham de ser cientificamente colocados em seus devidos posto de trabalho;
- Os empregados deviam ser cientificamente treinados;
- Cultivar a cooperação entre a administração e os trabalhadores.

Taylor valia-se das seguintes ferramentas:

- Estudo de tempos e padrões de produção;
- Supervisão funcional;
- Padronização de ferramentas e instrumentos;
- Planejamento de tarefas e cargos;

Em seguida, a administração científica passou por mais transformações sofrendo a influência de outros pensadores, como Frank Gilbreth, Henri Fayol, Elton Mayo, Henry Ford. Surgiu então, a Administração Clássica que propunha por exemplo, pela ótica de Fayol (*apud* MAXIMIANO, p. 59):

- Divisão das corporações em seis grupos de funções: técnicas:
 - o comerciais;
 - o financeiras;
 - o segurança;
 - o contábeis;
 - o administrativas.

Fayol acreditava que a administração resumia-se em:

- Prever;
- Organizar;
- Comandar;
- Coordenar;
- Controlar...

[...] e resumia as funções universais da administração em:

- Previsão;
- Organização;
- Comando;
- Coordenação;
- Controle.

Neste quesito, a corporação deverá indagar-se:

- Nossos colaboradores de linha de frente (aqueles que lidam diretamente com os clientes) têm suas capacidades e competências desenvolvidas a ponto de:
 - o Transmitir uma imagem positiva da corporação?

- Levantar e ou sugerir necessidades correlacionando-as com o portfólio de negócios?
- Encantar o cliente por meio de superação de expectativas?
- Antecipar-se aos acontecimentos, surpreendendo o cliente em atitudes que nem ele próprio esperava?
- Demonstrar total conhecimento dos produtos e serviços ofertados, bem com as forças e fraquezas da concorrência?

Enfim, é necessário haver um processo coeso de capacitação de funcionários e colaboradores, disseminado pela alta administração e, plenamente alinhado à cultura organizacional, como proposto pela Figura 15.

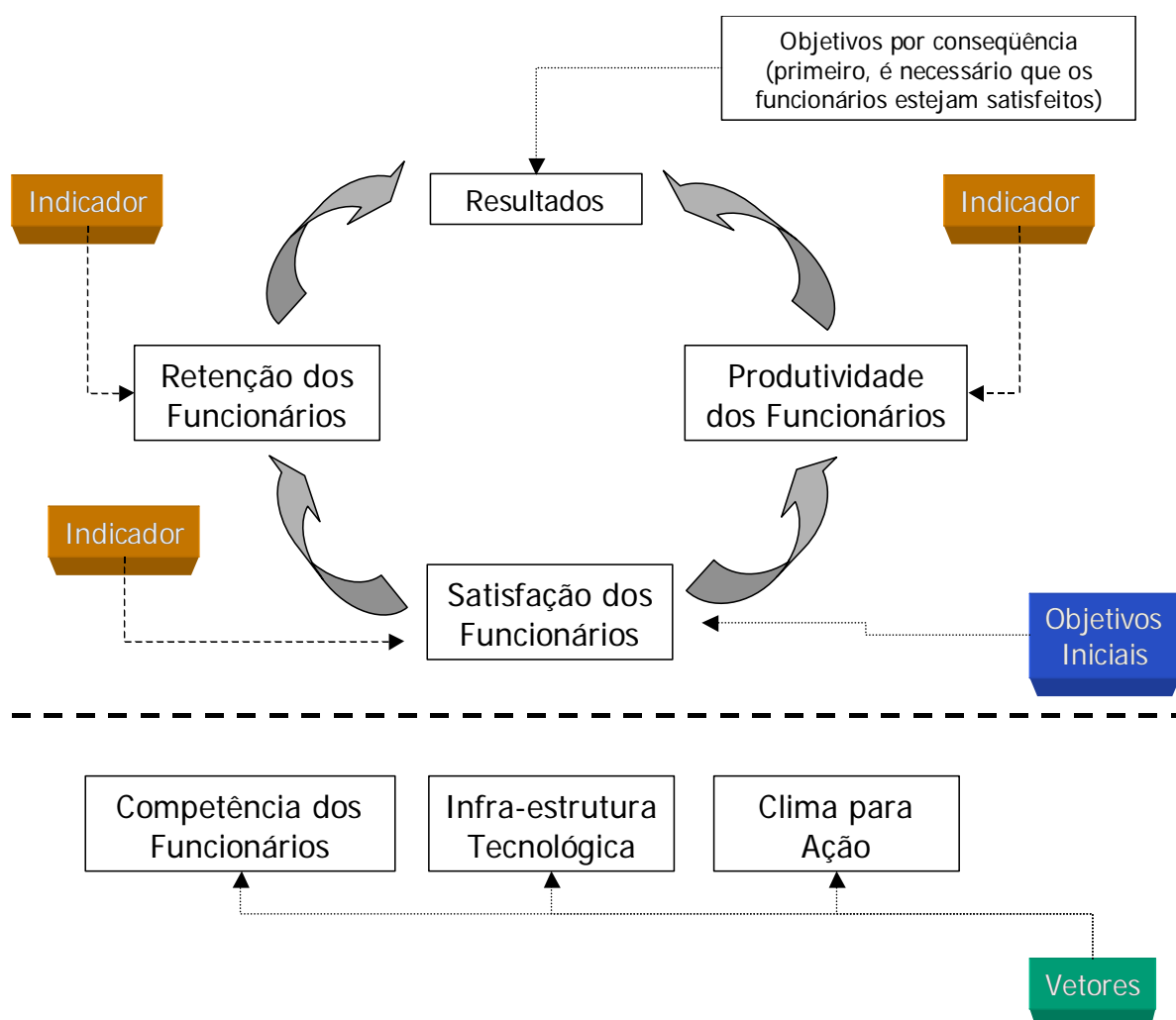


Figura 15 – A estrutura de medição do aprendizado e crescimento

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 135)

Como medidas de desempenho, Norton e Kaplan (1997, p. 134) sugerem três de caráter essencial:

- Satisfação dos funcionários;
- Retenção de funcionários;
- Produtividade dos funcionários.

Os objetivos finais desejáveis na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento são os ganhos que a empresa obterá por manter suas equipes capacitadas e bem treinadas. Todavia, para que tais objetivos sejam alcançados é preciso que os objetivos iniciais tenham sido cumpridos. Assim, os objetivos devem ser encarados sob duas formas:

- Objetivos finais (por consequência): ganhos que a corporação conquistará por ter seus recursos humanos capacitados;
- Objetivos iniciais: satisfação dos funcionários.

Notadamente, os aspectos abordados no Quadro 11 (a seguir) estão intimamente ligados ao processo de recrutamento e seleção dos recursos humanos da empresa. Conseqüentemente, se houver qualquer desajuste na escolha destes recursos humanos, seja no processo de seleção ou nos empregados contratados, o prejuízo aparecerá rapidamente de diversas formas:

- Perdas desnecessárias na produção;
- Conflitos entre colegas de trabalho;
- Alteração de clima organizacional;
- Elevação da taxa de *turnover* (rotatividade de funcionários), etc.

| Indicador | Objetivos | Medidas | | | |
|---|--|---|-------|-------------|-------|
| Nível de Satisfação dos Funcionários | <ul style="list-style-type: none">• Motivação na atividade;• Satisfação com o emprego;• Retenção de talentos;• Redução do <i>turnover</i>;• Maior produtividade;• Menos perdas;• Feedback rápido aos clientes;• Qualidade no atendimento ao cliente. | Satisfação dos Empregados | | | |
| | | Alto | Médio | Regular | Baixo |
| | | 78% | 02% | 11% | 09% |
| | | Considerando-se que a corporação tenha um programa de monitoração do nível de satisfação dos empregados. | | | |
| | | | | | |
| Nível de retenção de funcionários | <ul style="list-style-type: none">• Reter talentos;• Manutenção do capital intelectual;• Redução de custos e retrabalhos relativos a capacitação de novos empregados. | Rotatividade de Empregados-Chave | | | |
| | | Alta | Média | Regular | Baixa |
| | | O critério de peso e importância é livre. A organização atribuirá pesos e medidas de acordo com a sua interpretação. | | | |
| | | Legenda | | | |
| | | Alta = <i>turnover</i> > 20% a.a. Média = <i>turnover</i> até 20% a.a. Regular = <i>turnover</i> < 20% a.a. Baixa = <i>turnover</i> < 10% a.a. | | | |
| Nível de produtividade dos funcionários | <ul style="list-style-type: none">• Produtividade do empregado;• Impacto das iniciativas corporativas (treinamento, inovação, satisfação de clientes) na produtividade individual;• Relação entre número de empregados necessários para um ciclo produtivo;• Receita bruta por empregado;• Volume produzido por empregado;• Volume produzido versus salário do empregado. | Produtividade dos Funcionários | | | |
| | | Receita por funcionário | | \$ 3.028,00 | |
| | | Remuneração por funcionário | | \$ 1.450,00 | |
| | | Unidades produzidas por funcionário | | 330 | |
| | | Volume produzido por empregado | | 1,6 t | |
| | | Volume produzido por empregado | | 560 m | |
| | | Volume produzido versus nº de empregados por hora | | 1,8 un. | |
| | | | | | |

Quadro 11 – Medidas e Vetores do Aprendizado e Crescimento – Exemplos Diversos

À respeito do processo de escolha de pessoas, Nascimento e Carvalho (1993, p.78) argumentam que “...o recrutamento inadequado traz prejuízos à empresa, entre os quais... alto índice de *turnover*...”.

A satisfação dos empregados, que está relacionada aos fatores de motivação disponíveis, é uma meta contínua a ser conquistada ininterruptamente devido à necessidade de equilíbrio e desempenho no ambiente corporativo.

Maximiano (2000, p. 317) ao citar o papel dos fatores motivacionais assegura:

As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação – aquela disposição ou vontade que está associada à idéia de “pessoa motivada”. ...Apenas o trabalho em si e seu conteúdo produzem motivação para o trabalho

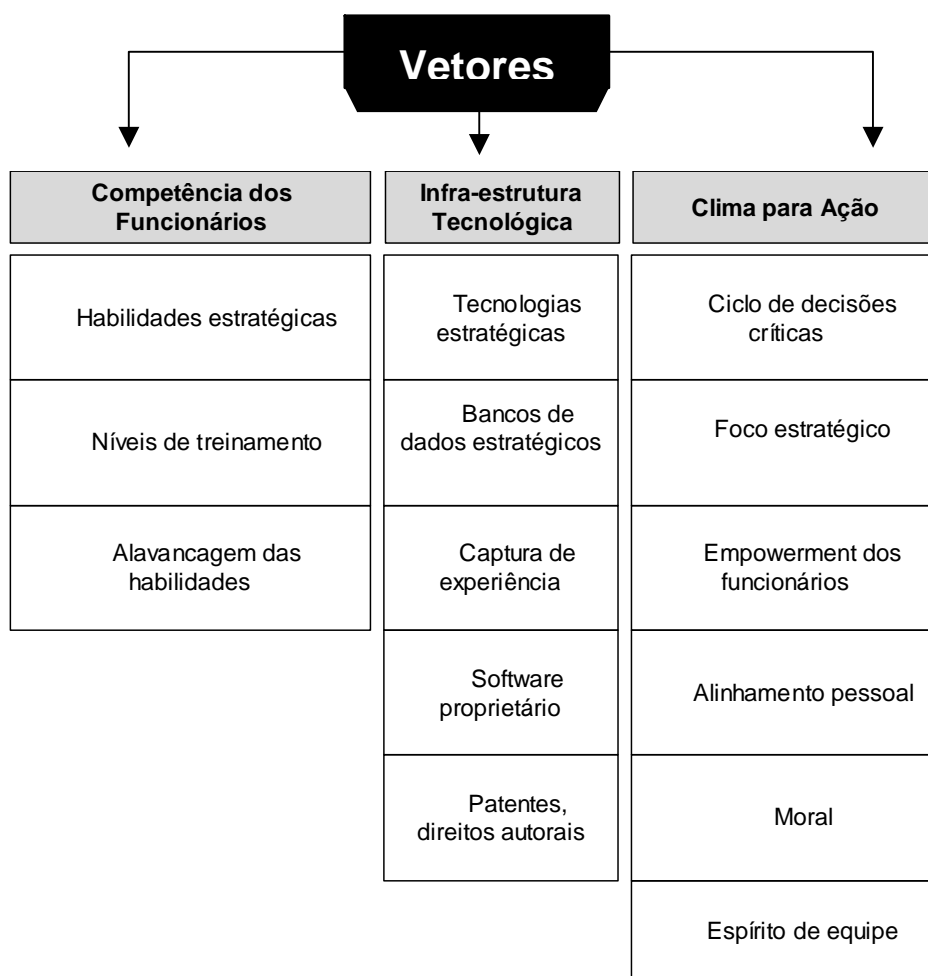
Sob a ótica de Herzberg (*Apud* MAXIMIANO 2000, p. 317) “para que essa motivação ocorra, ...é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões”.

Contextualizando, com relação ao Nível de Satisfação dos Funcionários é possível usar o índice de *turnover* (rotatividade de funcionários) para medir a relação entre as admissões e demissões num determinado departamento, numa UEN ou em toda a corporação. O próximo passo será estabelecer vetores de desempenho para o grupo de medidas essenciais dos funcionários.

Kaplan e Norton (1997, p. 138) chamam de Vetores Situacionais Peculiares, que costumam ser extraídos de três variáveis críticas (ver Quadro 12):

- a) Reciclagem da força de trabalho;
- b) Capacidades dos sistemas de informação;
- c) Motivação, *empowerment* (delegar) e alinhamento.

De fato, “...o enriquecimento do trabalho prevê a potencialização do trabalhador, por meio do aumento de seus poderes de decisão (*empowerment*)”, (Maximiano, 2000, p. 319).



Quadro 12 – Vetores Situacionais do Aprendizado e do Crescimento

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 138)

A Figura 16, à seguir, esclarecerá o que as variáveis abordadas no Quadro 11 pretendem sob a ótica de Norton e Kaplan.

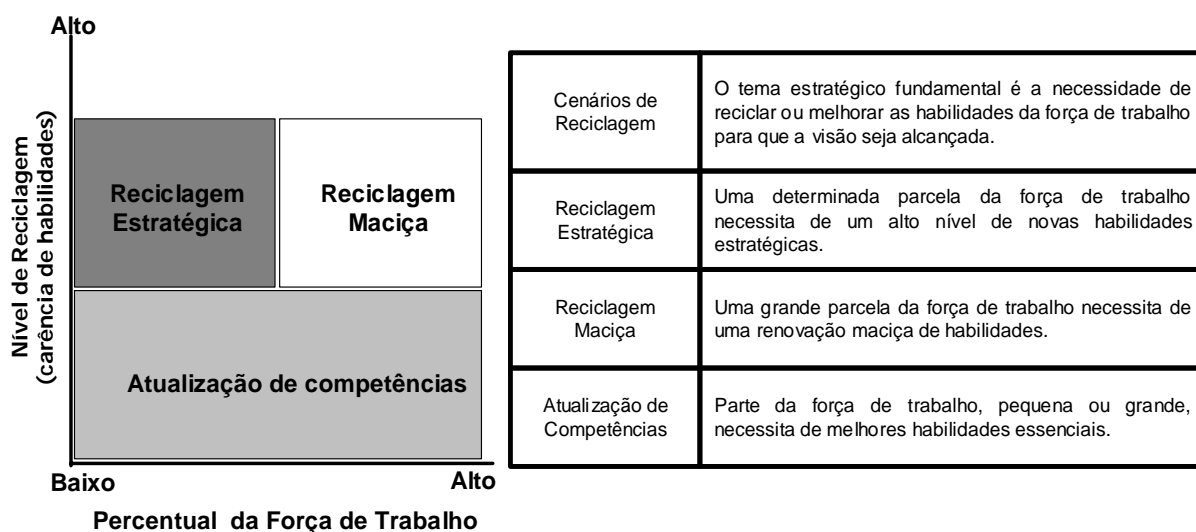


Figura 16 – Indicadores de Aprendizado e do Crescimento – Reciclagem

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 139)

Norton e Kaplan (1997, p. 138-139) baseiam suas explicações acerca da Figura 16 da seguinte forma:

Podemos analisar a demanda pela reciclagem de funcionários em duas dimensões: o nível de reciclagem exigido e o percentual da força de trabalho que necessita ser reciclada. Quando o grau de reciclagem dos funcionários é baixo (parte inferior da Figura), o treinamento e a educação normais serão suficientes para manter os níveis de capacitação atuais. Nesse caso, a reciclagem terá prioridade suficiente para merecer um lugar no *Balanced Scorecard* organizacional. Entretanto, as empresas que aparecem na parte superior da Figura precisam reciclar significativamente seus funcionários se quiserem alcançar os objetivos dos processos internos, dos clientes e financeiros de longo prazo.

Em seguida, a Figura 17 abordará um exemplo vivido numa das empresas pesquisadas por Norton e Kaplan mostrando de maneira enriquecedora a correlação entre as capacidades dos funcionários, processos internos e satisfação dos clientes, bem como, a demonstração de um indicador capaz de monitorar as lacunas ligadas à cobertura de cargos e funções estratégicas.

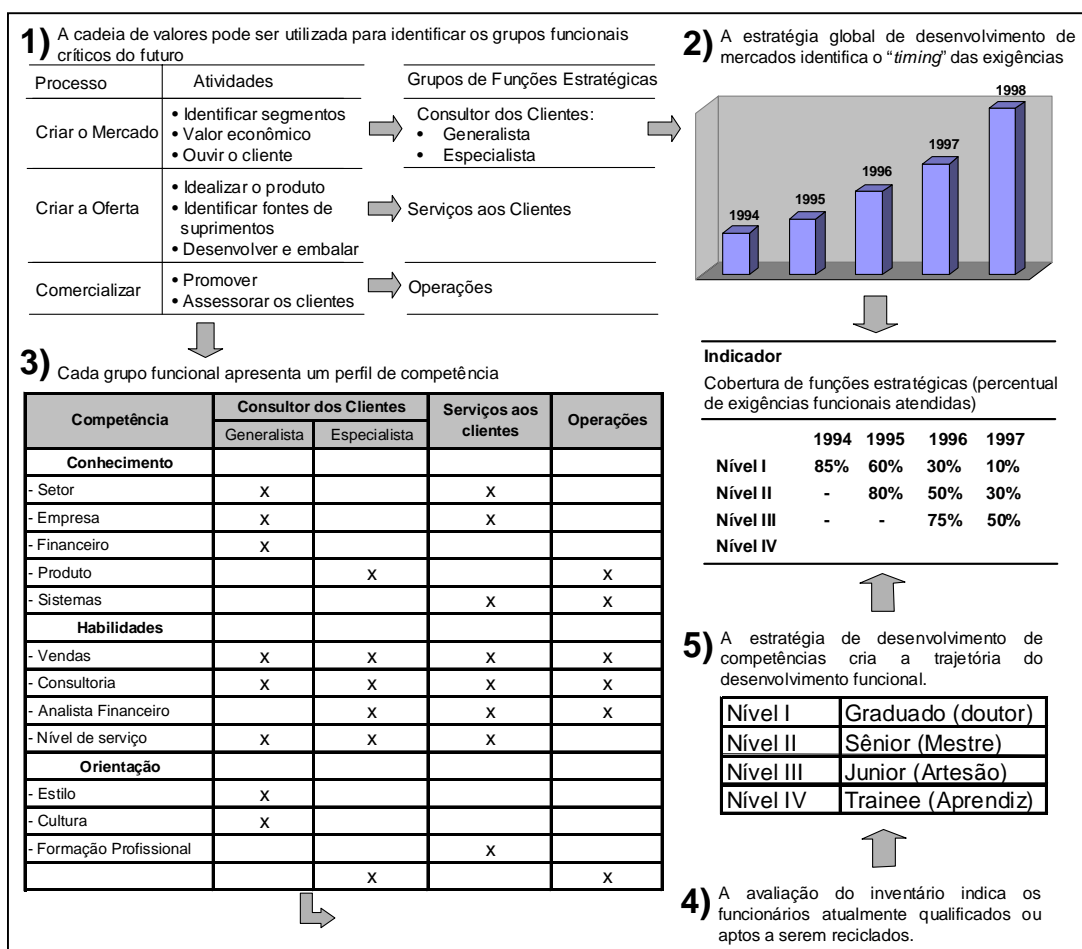


Figura 17 – O índice de cobertura de funções estratégicas

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 140)

A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento retrata de forma contundente a necessidade relacional de fatores tecnológicos, comportamentais, motivacionais, capacitadores, estratégicos e operacionais, demonstrando que é intrínseca sua interdependência.

O Quadro 11 une todas as variáveis que são esmiuçadas pela Figura 17 esclarecendo ainda mais a necessidade dos tópicos abaixo:

a) Competências do quadro de funcionários:

Neste quesito a corporação deve observar o quanto seus colaboradores estão preparados/capacitados para execução de tarefas. Sem dúvida, não apenas a execução de suas tarefas é esperada pela organização, e sim principalmente sua capacidade de surpreender, indo além de suas “obrigações”, uma vez que a retenção de clientes tem correlação com as atitudes dos empregados (como o serviço foi prestado). É aí que entra a responsabilidade corporativa em manter seus recursos humanos constantemente alinhados com as informações necessárias para que estes possam traduzir tais investimentos em algo concreto: clientes satisfeitos.

b) Infra-estrutura tecnológica:

As ferramentas disponíveis de IT (*Information Technologie*) serão de grande valia na divulgação das informações por toda a corporação, bem como da velocidade de *feedback* dos funcionários para a administração. Todas as iniciativas de comunicação são bem-vindas, independentemente se são componentes de IT, como por exemplo: informativos da empresa, avisos murais, comunicações internas, panfletos, etc. Um tipo de comunicação valiosa são as urnas, presentes em pontos estratégicos das empresas por onde circulam clientes e fornecedores, destinadas a coletar sugestões ou reclamações dos consumidores. O simples acesso a tais dados, proporciona à empresa tomar iniciativas para melhorar seu desempenho junto aos departamentos competentes, convergindo em ganhos para o cliente-alvo. O *feedback* pode destinar-se a vários setores da organização. Por exemplo, uma montadora de automóveis que começa a receber muitas reclamações de seus

clientes porque a fivela do cinto de segurança está destravando com facilidade, pode ser um *start* (início) de processos que percorrerá os vários departamentos da empresa ligados a produção, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), marketing e vendas. Mesmo que o problema esteja num simples dispositivo, toda a cadeia produtiva deverá ser comunicada (inclusive o fornecedor) de maneira que o problema seja sanado para os consumidores concomitantemente à correção do erro na linha de produção, para evitar que as reclamações e insatisfações futuras continuem.

c) Clima para a ação:

Não basta que os funcionários estejam capacitados à execução de tarefas. É preciso que eles tenham motivos para ação. Estimular as equipes a participar das melhorias internas, é papel preponderante para a melhoria de processos que culminem em elevação da satisfação dos clientes. O clima organizacional deve ser positivo e alinhado de forma equânime aos interesses estratégicos. Em relação ao clima no ambiente corporativo Maximiano (2000, p. 260) relata:

Praticamente, todos os componentes da organização formal afetam os sentimentos. Desde a localização física até os objetivos, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivos, benefícios e integração com os colegas, tudo afeta a forma como as pessoas se sentem em relação à organização. O produto dos sentimentos chama-se *clima organizacional*. Em essência. O clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores.

O Quadro 13 apresenta um esboço sugestivo de como estas variáveis (citadas na Figura 17 e no Quadro 11) se entrelaçam e, de que forma podem ser consideradas como indicadores de desempenho:

| Capacidades dos Sistemas de Informação | | | | Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento | | |
|---|--------------------------------|-------------------------------|---|---|--|--|
| Medidas de <i>feedback</i> | | | | Medidas de Sugestões | | |
| Índice de processos que oferecem <i>feedback</i> em tempo real. | | 88% | | Número de sugestões por funcionário. | | 2,6 |
| Índice de funcionários que lidam diretamente com clientes e têm acesso <i>on-line</i> às informações ref. a eles. | | 92% | | Índice de sugestões implementadas. | | 48% |
| Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento | | | | Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento | | |
| Medidas de Melhoria | | | | Medidas de Alinhamento Individual e Organizacional | | |
| % de defeitos | % de devoluções | % de refugo | % de absenteísmo | % de altos-executivos envolvidos no BSC | % de funcionários administrativos envolvidos com o BSC | % de executivos com metas pessoais alinhadas ao BSC |
| 3% | 1% | 3% | 0,8% | 100% | 93% | 89% |
| Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento | | | | % de empregados com metas pessoais alinhadas ao BSC | % de empregados que alcançaram as metas pessoais | % de UEN's que concluíram o processo de alinhamento do BSC |
| Medidas do Desempenho de Equipe | | | | | | |
| Pesquisa interna sobre o desenvolvimento de equipes | Nível de ganhos compartilhados | Número de projetos integrados | % de planos de negócios desenvolvidos pelas equipes | 77% | 90% | 78% |

Quadro 13 – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – Exemplos de Medidas

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 135-149)

3.3 As Fases do BSC

A decisão de adotar o *Balanced Scorecard* não é tão simples como determinar o uso de um software ou novos modelos de relatórios. O uso do BSC, aliás, a adoção do BSC pode ser comparada ao processo de implantação do sistema de custos ABC – *Activity Based on Costs*, o qual defende que a organização deve compreendê-lo como uma ferramenta útil e eficaz, se e apenas se, houver mudança na cultura organizacional (Kliemann Neto, 2001, p.13).

Analogamente, o BSC deve ser visto como um modelo inovador de gestão estratégica destinado a administração estratégica no longo prazo. Kaplan e Norton (1997, p. 09) afirmam que “o grande desafio que o BSC se propõe a enfrentar, realmente é equilibrar-se entre medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado”.

As quatro perspectivas citadas anteriormente (vide Figura 7 à página 20) indicam o BSC como um medidor de desempenho, mas há de se entender que o êxito na sua implantação e utilização depende do alinhamento dos principais Processos Gerenciais Críticos divididos em 04 fases, conforme a Figura 18, que propõem:

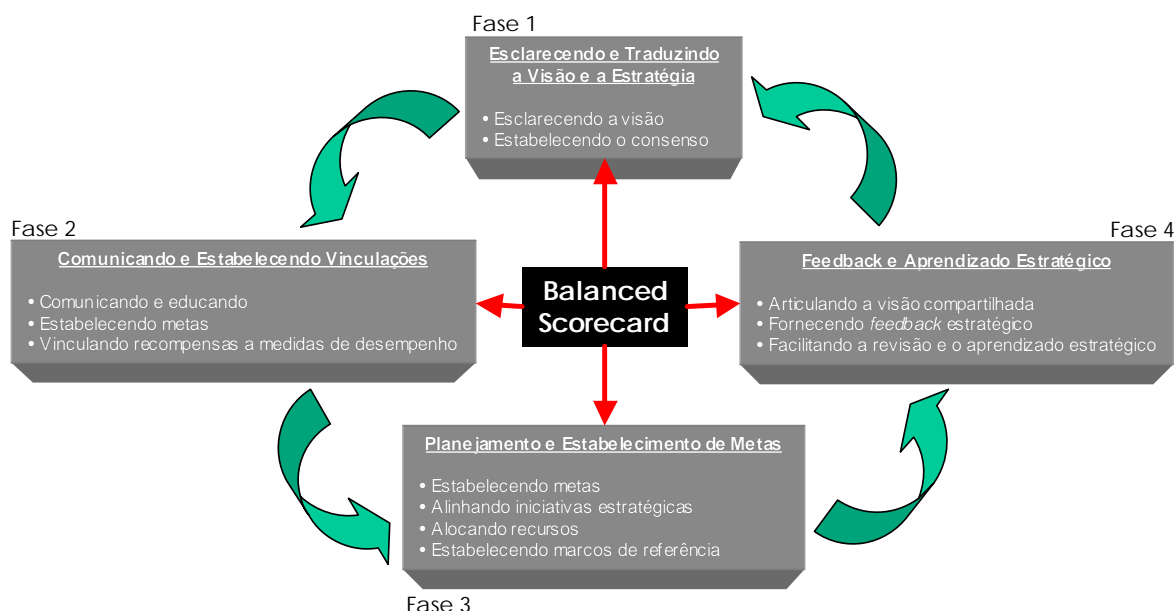


Figura 18 – O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica

Fonte: Kaplan e Norton (1997; p.12)

Fase 01 - Esclarecendo e Traduzindo a Visão e a Estratégia: O processo de implantação do BSC inicia-se com a equipe representativa da alta administração (gerentes e diretores, no mínimo) consensando em traduzir a estratégia da UEN escolhida, em objetivos estratégicos específicos. A equipe define as prioridades, analisando todas as perspectivas para que a estratégia da UEN não se perca, atuando sobre as quatro bases do BSC e observando que ao estabelecer metas, alguns cuidados devem ser tomados, os quais:

- Acerca das Metas Financeiras: Priorizar receita; crescimento de participação; lucratividade; geração de fluxo de caixa
- Acerca da Perspectiva do Cliente: Definir claramente quais os segmentos de mercado são interessantes;
- Acerca dos Processos Internos: A necessidade de identificar objetivos e medidas para seus processos internos surge como a principal inovação e benefício da abordagem sugerida pelo BSC, pois, os modelos até então

existentes (podem ser chamados de tradicionais ou ortodoxos) costumavam se concentrar na melhoria dos custos e qualidade de ciclos dos processos existentes (notadamente, indicadores não-financeiros também). O BSC difere destes modelos *ortodoxos* porque destaca os processos mais críticos, ou seja, o foco de interesse. Não há perda de tempo em processos que possam figurar como secundários. O BSC pretende lançar mão de ferramentas capazes de criarem desempenho superior para clientes e acionistas, revelando naturalmente processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que sua estratégia seja bem sucedida;

- Acerca das Metas de Aprendizado e Crescimento: Através de diagnose, a equipe deve definir quais os pontos deficientes em seus recursos humanos, tecnológicos, operacionais e administrativos, para então elaborar um cronograma de gastos (que devem ser vistos como investimentos), justificado pelas deficiências encontradas no diagnóstico preliminar.

Sintetizando, a fase 01 desenvolver-se-á conforme a Figura 19 que visa demonstrar os principais pontos dessa etapa.

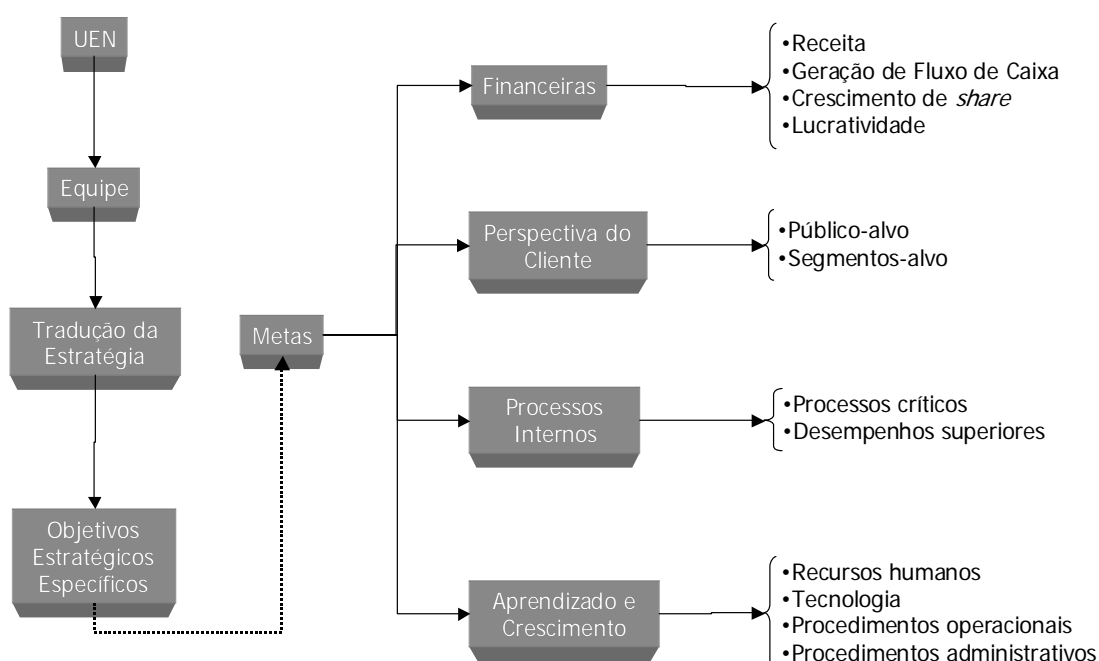


Figura 19 – Visão Geral – Fase 01: Esclarecendo e Traduzindo a Visão e a Estratégia

Fase 02 - Comunicando e Estabelecendo Vinculações: Nesta fase a organização concentra-se em divulgar o programa do BSC, mostrando às UEN's envolvidas, departamento por departamento, qual a importância de cada célula organizacional no atingimento da meta global.

A estratégia, os objetivos e medidas devem ser claramente divulgados de forma que os funcionários possam interpretar e, principalmente alinhar as metas de seu departamento às metas da corporação.

A divulgação pode ser feita de várias maneiras, observando que a empresa deve se valer do veículo mais adequado de acordo com o perfil da área a ser comunicada, como exemplificados a seguir:

- Publicações internas;
- Intranet;
- Jornal mural;
- Mala direta;
- Cartazes, etc.

Resumidamente, a Figura 20 abaixo propõe uma rápida visualização dos principais pontos da fase 02.

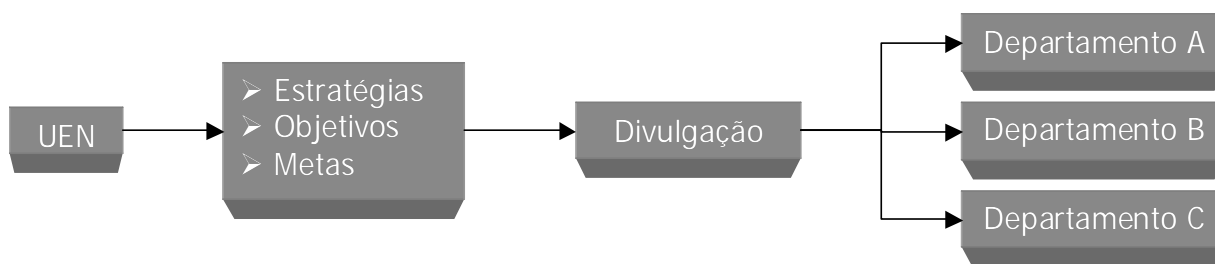


Figura 20 – Visão Geral – Fase 02: Comunicando e Estabelecendo Vinculações

Fase 03 - Planejamento e Estabelecimento de Metas: Nesta etapa, os executivos devem:

- Planejar;
- Estabelecer metas;
- Alinhar as iniciativas estratégicas.

Kaplan e Norton (1997, p. 14) sugerem, com base na experiência em diversas corporações, que metas sejam determinadas com o intuito de atingir objetivos num período de três a cinco anos, afirmando que as metas quando alcançadas transformarão a empresa, ou seja, trata-se de um processo de indução à mudança organizacional. Defendem ainda, que, para alcançar esses objetivos é preciso:

- Estabelecer objetivos financeiros ambiciosos;
- Estabelecer metas de superação para seus processos de atendimento a clientes;
- Estabelecer metas de superação para seus processos internos;
- Estabelecer metas de superação para seus objetivos de aprendizado e crescimento.

Feito isto, o corpo diretivo da empresa encontrar-se-á em condições de alinhar as iniciativas estratégicas para alcançar os objetivos de superação. Assim, tais objetivos de superação dependem das estratégias e iniciativas relacionadas:

- De qualidade;
- De tempo-resposta;
- De reengenharia;
- Da melhoria contínua;
- Dos programas de transformação.

Um importante diferencial que o BSC propõe é a integração do planejamento estratégico ao orçamento anual. Tal integração é possível quando os executivos relacionam as metas de superação estratégicas (conforme citadas anteriormente, entre 3 e 5 anos) a marcos de referência para cada medida no ano fiscal seguinte,

ou seja, esclarecendo onde a organização pretende chegar no decorrer do primeiro ano do plano. O fruto dessa experiência permite revisar continuamente se as metas estão alinhadas aos objetivos e se há necessidade de mudar o rumo de condução dos negócios, de uma ou mais células organizacionais, para o alcance do objetivo maior ao final do tempo definido.

A vista geral da Fase 03 pode ser observada na Figura 21.

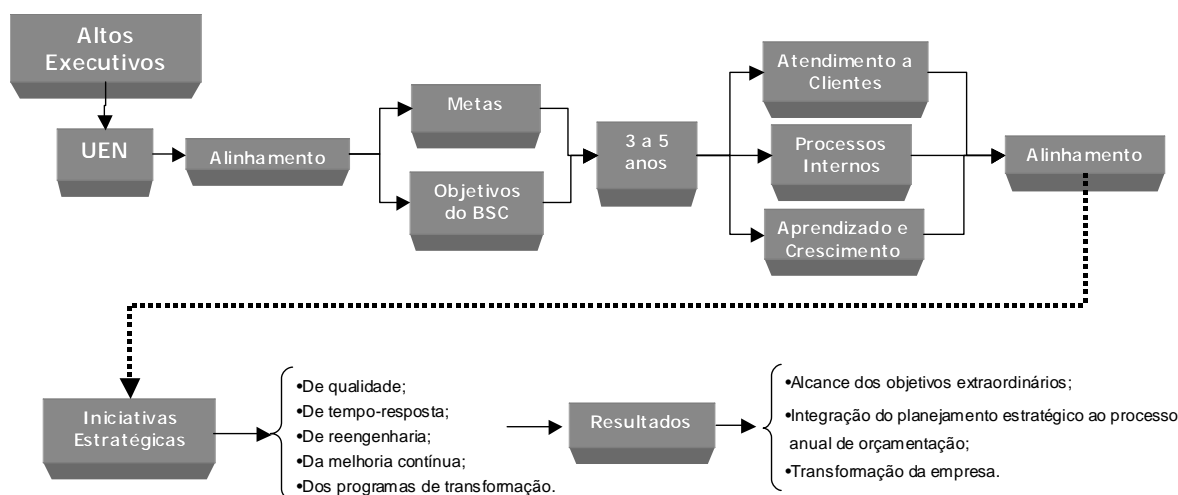


Figura 21 – Visão Geral – Fase 03: Planejamento e Estabelecimento de Metas

Fase 04 - Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: Esta etapa trata do quarto processo gerencial do BSC.

Por desenvolver instrumentos para o aprendizado e o *feedback* em nível executivo na organização, esta fase é considerada como a mais inovadora e importante de todo o *Balanced Scorecard*.

Esta fase surgiu da necessidade de testar o retorno que os programas de treinamento, capacitação e atividades correlatas traziam às organizações. Há de se compreender que é muito comum, no contexto globalizado e dinâmico que as organizações vivem, o investimento contínuo em capacitação de funcionários. Inclusive, a tendência organizacional em voga, segundo Peter Senge (2002, p.12), denominada *Learning Organization's* (Organizações que Aprendem) demonstra que

o processo de aprendizado deve ser contínuo. Daí, surgem as seguintes indagações por parte das organizações:

- O que ganho ao capacitar meus funcionários?
- Como é possível analisar se os investimentos em treinamento retornam para a corporação?
- É possível alinhar o processo de aprendizado aos objetivos estratégicos?
- Há como monitorar, controlar e ajustar quando necessário, o processo de implementação da estratégia e suas mudanças?

É basicamente para equacionar tais indagações que a quarta fase surgiu na etapa gerencial do *Balanced Scorecard*. A maior conquista deste processo é que a tarefa de análise e revisão do desempenho corporativo, por municiar-se de indicadores sistêmicos e retroativos (ver Figura 22) conta com a capacidade de verificar se a UEN está conseguindo alcançar as metas relativas a:

- Finanças; Clientes; Processos internos e Aprendizado e crescimento.

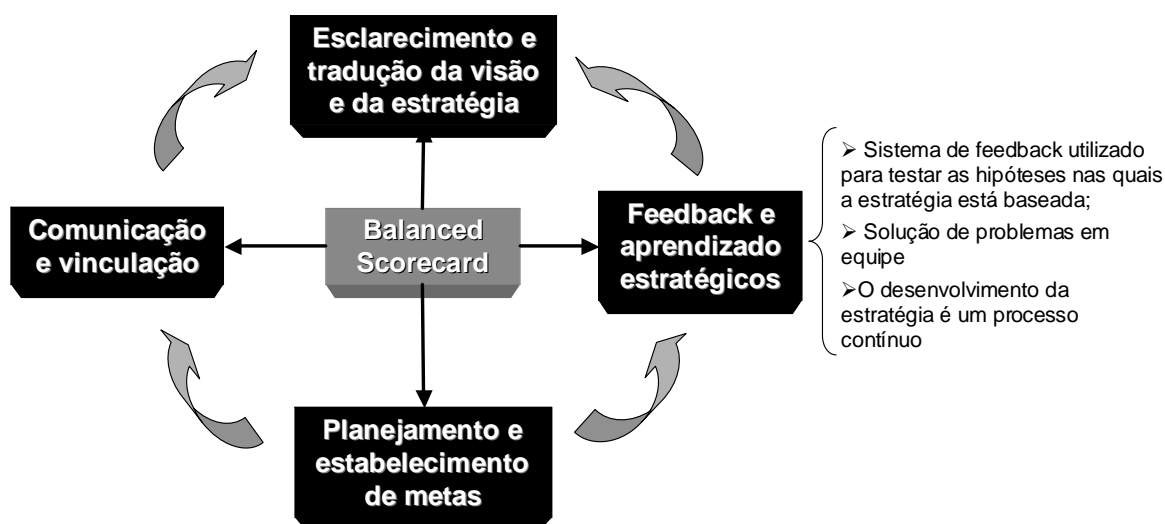


Figura 22 – Feedback e aprendizado estratégicos

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 265)

Torna-se clara, então, que outros indicadores figuram como relevantes e, de forma inovadora apresentam-se como monitoráveis. É importante observar também, que por meio deste acompanhamento é possível monitorar os indicadores financeiros (aqui incluídas as medidas financeiras e não-financeiras). Assim, o corpo executivo da organização é capaz de monitorar os resultados financeiros, nos tempos convenientes (mensalmente, trimestralmente, etc), elegendo-os livremente como sendo de curto, médio ou longo prazos.

O clima vivido nas empresas é totalmente instável quando expostas ao ambiente externo devido à velocidade com que as economias das empresas e dos países mudam.

A elaboração de um Planejamento Estratégico é premissa básica de qualquer corporação, entretanto, é notório que a revisão destes planos de negócios devam ser feitas simultaneamente, frente às oportunidades e ameaças que vão surgindo. Kaplan e Norton (1997, p.18) citam:

Obviamente, os executivos precisam receber *feedback* para saber se a estratégia planejada está sendo executada de acordo com o plano – o processo de aprendizado de circuito simples. Porém, o mais importante é que eles precisam de *feedback* para saber se a estratégia planejada continua sendo viável e bem-sucedida – o processo de aprendizado de circuito duplo. Os gerentes necessitam de informações que lhes permitam avaliar se os pressupostos utilizados por ocasião do desenvolvimento da estratégia continuam válidos.

A preocupação com o planejamento estratégico é explícita na administração de empresas num ambiente de mudanças, principalmente quando se leva em consideração que os cenários micro e macro-econômicos são amplamente mutáveis, e por esta variabilidade torna-se ainda mais crítica a atenção da corporação em planejar suas ações. Em sua tese Michael Porter (1989, p. 441) relata que:

Cada plano é baseado, de alguma forma, em um cenário industrial, embora o processo seja, com frequência, implícito. O uso de cenários industriais explícitos traz à tona a incerteza no planejamento, e baseia a estratégia em uma compreensão consciente e completa da importância provável da incerteza para a concorrência. A resistência ao emprego de cenários será bastante reduzida se eles forem vistos sob este prisma – como nada fundamentalmente novo ou misterioso. Os cenários industriais constituem um dispositivo útil para envolver uma equipe gerencial em um pensamento sistemático sobre o futuro, e na modificação de suposições irreais de uma forma não ameaçadora, pois os cenários não pretendem ser previsões.

Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico são práticas capazes de munir a corporação de informações em tempo hábil para tomada de decisões, seja acerca das Finanças, dos Processos Internos, da Perspectiva dos Clientes ou do Aprendizado e Crescimento. Tal condição demonstra que o domínio das informações no ambiente corporativo é matéria-prima *sine qua non* no processo de gestão (ver Figura 23).

Nessa etapa, nota-se também que as ações futuras devem considerar sempre as ações passadas. Comparar resultados alcançados com metas desejáveis, traçando um paralelo simultâneo com os indicadores atuais permitem à empresa identificar um *gap* (lacuna) que deverá ser interpretado como o próximo alvo de posteriores iniciativas estratégicas demonstrando que o *Balanced Scorecard* estimula a mudança, não apenas se limitando a medi-la (Kaplan e Norton, 1997, p.16).

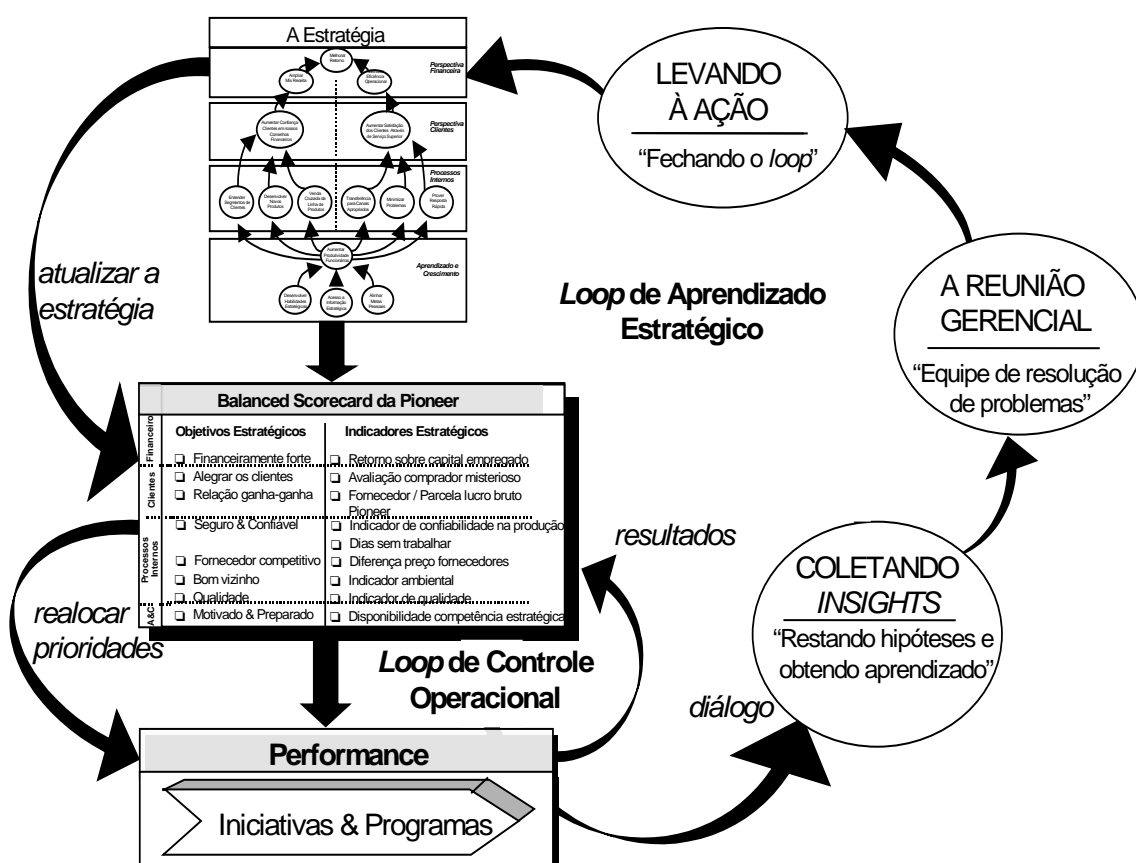


Figura 23 – *Feedback* Estratégico produz aprendizado estratégico

Fonte: State of Washington, 2000 (*apud* BORNIA e GASPARETTO, 1998, p. 11)

3.4 OS PRÉ-REQUISITOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO BSC

3.4.1 Linhas Gerais

As razões para criar um BSC, devem traduzir o real desejo da corporação em se engajar num processo contínuo de mudança cultural, envolvendo todos os níveis hierárquicos. A alta administração deve ser a iniciadora de todo o processo, não devendo estar parcialmente envolvida, mas totalmente comprometida. Vale a ressalva porque há histórico de empresas que iniciaram a adoção do BSC sem que todo o corpo diretivo estivesse envolvido, e por isso não alcançaram êxito. O envolvimento, a participação e o comprometimento têm que ser geral: do proletariado ao presidente.

3.4.1 Motivação

Ao iniciar a implantação do *Balanced Scorecard*, a organização deve eleger os pontos principais que a motivaram a tomar essa decisão e compartilhá-los com o restante da empresa. Conforme Kaplan e Norton (1997, p.309), os pontos eleitos como principais devem ser frutos de um consenso entre a equipe executiva, afim de:

- Orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*;
- Obter o consenso entre os participantes do projeto;
- Esclarecer a estrutura para os processos de gestão e de implementação que decorrem da construção do primeiro *scorecard*.

Vários são os motivos que levam uma empresa a iniciar a implantação de um *Balanced Scorecard*, os quais alguns estão exemplificados à seguir:

- Tornar a empresa mais voltada para o cliente;
- Melhorar os processos internos, desde a linha de produção aos níveis administrativos;
- Desenvolver competências nas equipes de trabalho;

- Envolver a empresa num processo de aprendizado contínuo;
- Canalizar esforços para obtenção de foco;
- Desenvolver líderes;
- Inserir a organização num cenário competitivo e dinâmico;
- Desenvolver um plano de remuneração por competência, associado a um plano de cargos e salários;
- Tornar a empresa mais lucrativa;
- Obter maior participação de mercado;
- Dominar determinada tecnologia;
- Usar a Tecnologia da Informação para obter maior competitividade;
- Desenvolver a cultura da estratégia planejada e executada; etc.

Percebe-se então, que muitos são os fatores que motivam uma organização a adotar o BSC. Basta que a corporação encontre os seus e parta para a ação.

3.4.2 Estruturação da equipe de implantação

Após a determinação dos propósitos e a discussão das linhas gerais para adoção do BSC, a organização deve eleger um *leader team*. Este profissional atuará como um arquiteto, líder de projeto ou qualquer outra designação que se queira dar.

Neste trabalho, optar-se-á pela nomenclatura de Arquiteto com o intuito de manter um equilíbrio entre os termos utilizados pelos autores Robert Kaplan e David Norton, nos trabalhos referenciados nesta obra, bem como, nas demais literaturas que hão de surgir. Sabe-se ainda, que outros pesquisadores brasileiros, como Walter (2001, UFSC), Rech (2002, UFRGS) e Koch (2002, UFRGS) desenvolveram projetos de pesquisa também baseados na ideologia do BSC, fortalecendo ainda mais a observação que se deve fazer em torno de termos padronizados e de fácil compreensão.

Na fase de criação e implantação do BSC, o arquiteto é peça fundamental. Os autores, David Norton e Robert Kaplan (1997, p.313) baseados nas experiências em

diversas organizações, sugerem que um alto executivo deve assumir tal posição. Ele exercerá liderança sobre as ações e participantes.

A organização do BSC, filosofia, metodologia, desenvolvimento, cronograma de implantação, *time keeper* (medidor de tempo), enfim, todos os aspectos que compõem o projeto serão conduzidos pelo arquiteto, que imperiosamente deverá obter o apoio irrestrito da alta administração. Vale ressaltar que, o arquiteto tem papel de liderança e delineamento do projeto, podendo inclusive solicitar a participação de um consultor externo. Porém, a alta administração é que deverá assumir o resultado obtido liderando os processos gerenciais derivados do BSC, e demais consequências positivas ou negativas que naturalmente estarão presentes no decorrer do processo. Em resumo, fica sob a égide do arquiteto:

- Organizar o projeto;
- Mediar as reuniões iniciais;
- Definir os métodos;
- Definir a filosofia;
- Orientar o processo;
- Definir e supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas;
- Garantir à equipe a disponibilidade de documentos, textos e informações afins;
- Manter o processo no rumo e prazo certos.

Com relação ao papel de mediador, é importante ressaltar que durante a criação de um BSC um dos passos preliminares é a facilitação. Neste momento, o arquiteto atua como facilitador gerenciando uma espécie de *brainstorming*, traduzindo as opiniões dos participantes (opiniões que podem ser subjetivas, objetivas, desconexas, sensatas, coesas, inerentes, incompreensíveis, etc) em objetivos coesos e mensuráveis, além de minimizar conflitos interpessoais e de interesses.

Assim sendo, é simples concluir que para o arquiteto obter sucesso na tarefa que lhe cabe, não basta ser do corpo diretivo, mas, principalmente possuir

características extremamente favoráveis na construção de relacionamentos, visto que seu desafio reside basicamente na reunião e consenso de idéias, quebra de paradigmas e mutação na cultura corporativa (mesmo que a implantação do BSC aconteça numa UEN, inicialmente).

3.5 A Construção de um BSC

Kaplan e Norton (1997, p. 314) relatam que, embora as organizações tenham características e necessidades diferenciadas, podendo desenvolver por si só um modelo de implantação do BSC, há um plano comum usado para este fim em dezenas de corporações e, que se executado de forma adequada, haverá o estímulo ao comprometimento entre os executivos, gerentes e demais participantes na busca de objetivos comuns. São necessárias quatro etapas, as quais:

1. Definição da arquitetura de indicadores;
2. O consenso em função dos objetivos estratégicos;
3. Escolha e elaboração dos indicadores;
4. Elaboração do plano de implementação.

3.5.1 Etapa 1 – Definição da Arquitetura de Indicadores

Tarefa 1 – Selecionar a UEN adequada

Em consenso com a alta administração, o arquiteto definirá a UEN onde será iniciado o BSC. Não que o projeto não possa ser implantado numa empresa de forma global, ou seja, em toda a corporação. Isso pode ser feito, porém, a escolha de uma UEN acontece como uma escolha cautelosa por se tratar de uma célula corporativa, ao contrário de uma organização onde a construção do BSC pode ser complexa devido às proporções. Corporações de médio e pequeno porte podem implantar o BSC de forma generalizada. Já nas corporações de grande porte, a escolha de uma UEN apresenta-se como o ideal, porque havendo sucesso na implantação em uma célula, as demais UEN's teriam um espelho a ser seguido, facilitando a construção do BSC em toda a organização num passo posterior. Nessa etapa, há uma observação feita pelos autores Norton e Kaplan (1997, p.314), que relatam:

A construção do primeiro *scorecard* funciona melhor numa unidade estratégica de negócios, de preferência uma que tenha atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Essa unidade terá seus próprios produtos e clientes, operações de marketing e canais de distribuição e instalações de produção. Deverá ser uma unidade onde seja relativamente fácil criar medidas agregadas de desempenho financeiro, sem as complicações (e discussões) associadas a alocações de custos e transferências de preços de produtos e serviços entre unidades organizacionais.

A Figura 24 refere-se ao organograma típico de uma corporação de grande porte, mostrando suas divisões de negócios (UEN's) em níveis hierarquizados.

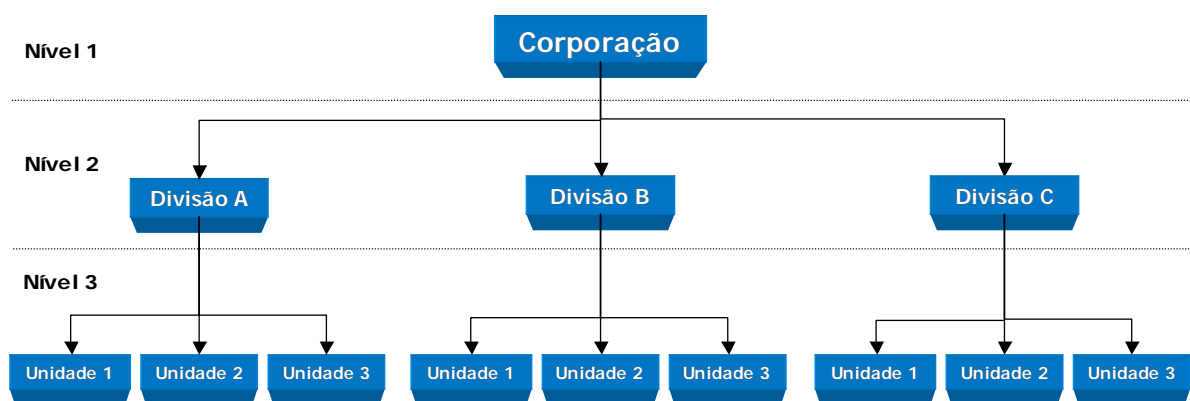


Figura 24 – Definir e Esclarecer a Unidade de Negócios

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997; p.315)

Por exemplo, a Gessy Lever é subsidiária da anglo-holandesa Unilever. A Gessy Lever, detentora da marca Omo, líder em sabão em pó no mercado brasileiro, é uma Unidade Estratégica de Negócios da Unilever, sua empresa-mãe. A implantação do BSC nesta empresa, fabricante de uma vasta linha de produtos para higiene pessoal e do lar, poderia começar pela unidade de sabões em pó. O processo interpretativo acerca da visualização de uma UEN, pode ser mais facilmente contextualizado ao observar-se um organograma similar referente a uma corporação de notoriedade, conforme Figura 25.

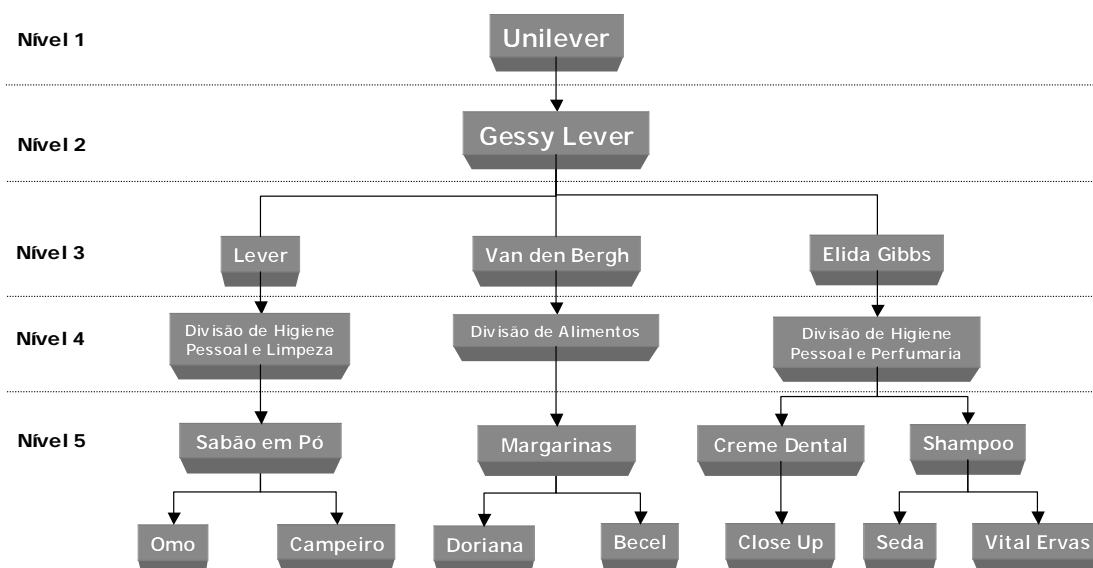


Figura 25 – Visão Geral - Definindo a Unidade de Negócios

O que se percebe é que os níveis não se limitam (como na Figura 25), pois sua verticalização ou horizontalização dependem do tamanho da corporação. O que é realmente relevante, é o modelo que a organização adotará ao implantar o BSC no que se refere ao nível corporativo, devendo indagar-se:

- Implantaremos o BSC em toda organização (será um BSC corporativo)?
- Iniciaremos por uma divisão; uma célula (UEN)?

Tarefa 2 – Analisar o Nível de Relacionamento Sistêmico entre as UEN's e a Empresa, Definir Objetivos e Elegir Prioridades.

Nessa fase o arquiteto participará de reuniões com os principais executivos a fim de levantar informações da seguinte natureza:

- Analisar a relação com outras UEN's, observando:
 - Clientes em comum;
 - Competências básicas e primordiais (existem competências em comum?);

- Estratégias de vendas e *market share* similares (é possível atuar em conjunto?);
- Nível de interface e inter-relacionamento entre os departamentos e UEN's, observando a relação cliente/fornecedor;
- Há disparidade nas políticas corporativas quando analisadas a partir das UEN's?
- Definir objetivos financeiros para a UEN, relativos a:
 - Lucratividade;
 - Crescimento;
 - *Cash flow*;
 - ROCE; etc.
- Definir assuntos corporativos prioritários para a UEN, relativos a:
 - Segurança;
 - Políticas de recursos humanos;
 - Qualidade;
 - Política de preços;
 - Marketing social;
 - Marketing de relacionamento;
 - Marketing para o terceiro setor;
 - Inovação;
 - Relação com investidores.

Essas informações são fundamentais para que o desenvolvimento do BSC na UEN não culmine no sucesso em detrimento de outras unidades, ou até mesmo de toda a corporação. Daí a importância de analisar a relação entre a corporação e a UEN onde se pretende iniciar o processo de implantação do BSC, pois, é neste momento que as limitações e potencialidades emergem demonstrando níveis de dependência, contribuição e importância no contexto corporativo, o que não seria possível se a UEN fosse considerada como uma célula isolada.

Tarefa 3 – Realizar a Primeira Série de Entrevistas

Primeiramente, o arquiteto deve ser visto como um líder de equipe. Mesmo que as entrevistas e a análise das informações sejam feitas por um grupo auxiliar (o arquiteto pode formar um grupo de duas a três pessoas para auxiliá-lo), é melhor que o arquiteto faça as perguntas e conduza as entrevistas. Contextualizando, significa que a atuação do grupo de entrevistas pode ser assim executada, conforme Quadro 14:

| Quem faz? | Faz o que? | Qual o objetivo? |
|------------|-----------------------------|--|
| Arquiteto | Lidera e faz as entrevistas | Captar informações gerais sobre a estratégia da UEN |
| Auxiliar 1 | Observa a entrevista | Concentrar-se nos objetivos e medidas citados pelo executivo |
| Auxiliar 2 | Observa a entrevista | Captar informações que ajudem a entender melhor os objetivos e medidas |

Quadro 14 – Linhas gerais do processo de entrevista

Após elaborar o material sobre o *Balanced Scorecard*, o arquiteto o distribui para cada executivo da alta cúpula. Depois de analisar o material, o arquiteto passa à fase das entrevistas, que poderão durar até 90 minutos. As entrevistas têm o objetivo de munir o arquiteto de informações básicas sobre a UEN, no que se refere a:

- Objetivos estratégicos;
- Medidas escolhidas acerca das quatro perspectivas;
- Clima organizacional (o ambiente interno);
- Tendências de mercado;
- Concorrentes;
- Comportamento dos clientes;
- Inovação tecnológica.

O arquiteto deve elaborar um roteiro de perguntas e possíveis respostas, estruturadas em um formulário padrão, de maneira que haja um raciocínio linear na condução das entrevistas, bem como nas respostas sugeridas. A fase de entrevistas cumpre uma série de objetivos que podem ser classificados como:

- Importantes:
 - Implícitos:
 - Iniciar o processo de indução organizacional objetivando que a corporação passe a pensar em traduzir a estratégia e os objetivos, em medidas operacionais tangíveis;
 - Esclarecer as preocupações dos principais interessados no BSC;
 - Identificar possíveis conflitos entre os participantes, tanto em seus pontos de vista acerca da estratégia e objetivos, quanto de suas posições pessoais e interfuncionais.
 - Explícitos:
 - Explicar o conceito do BSC aos entrevistados;
 - Responder aos questionamentos;
 - Captar dados preliminares sobre a estratégia organizacional e entender como se traduzem em objetivos e medidas para o BSC.
- Irrelevantes:
 - Quaisquer informações sem peso ou importância no processo de implantação do BSC (por exemplo, dados que não traduzem a estratégia da UEN).

Tarefa 4 – Sessão de Síntese

Após as entrevistas, o grupo liderado pelo arquiteto se reúne e discute os dados obtidos. A discussão deve girar em torno das respostas dadas pelos executivos da UEN, destacando as mais importantes. Feito isto, elabora-se uma lista preliminar de medidas e objetivos que servirão como base na próxima reunião com a alta administração.

Neste momento de síntese, os membros do grupo de entrevistas devem também aproveitar para discutir sobre as resistências encontradas em nível organizacional e pessoal. O resultado da etapa de síntese será um rol classificando os objetivos dentro das quatro perspectivas do BSC.

As perspectivas e seus respectivos objetivos deverão estar acompanhados por citações anônimas dos executivos, explicando e respaldando tais objetivos que identificam questões que a equipe da alta administração terá que resolver. Assim, a equipe de entrevistas deve tentar compreender se a relação inicial dos objetivos considerados prioritários corresponde à estratégia da UEN.

Há de observar, ainda, se os objetivos nas quatro perspectivas estão interligados em relações de causa e efeito (ver Figura 26). Estas e outras representam observações que podem servir como objetos de discussão nos *workshops* executivos que se seguirão.

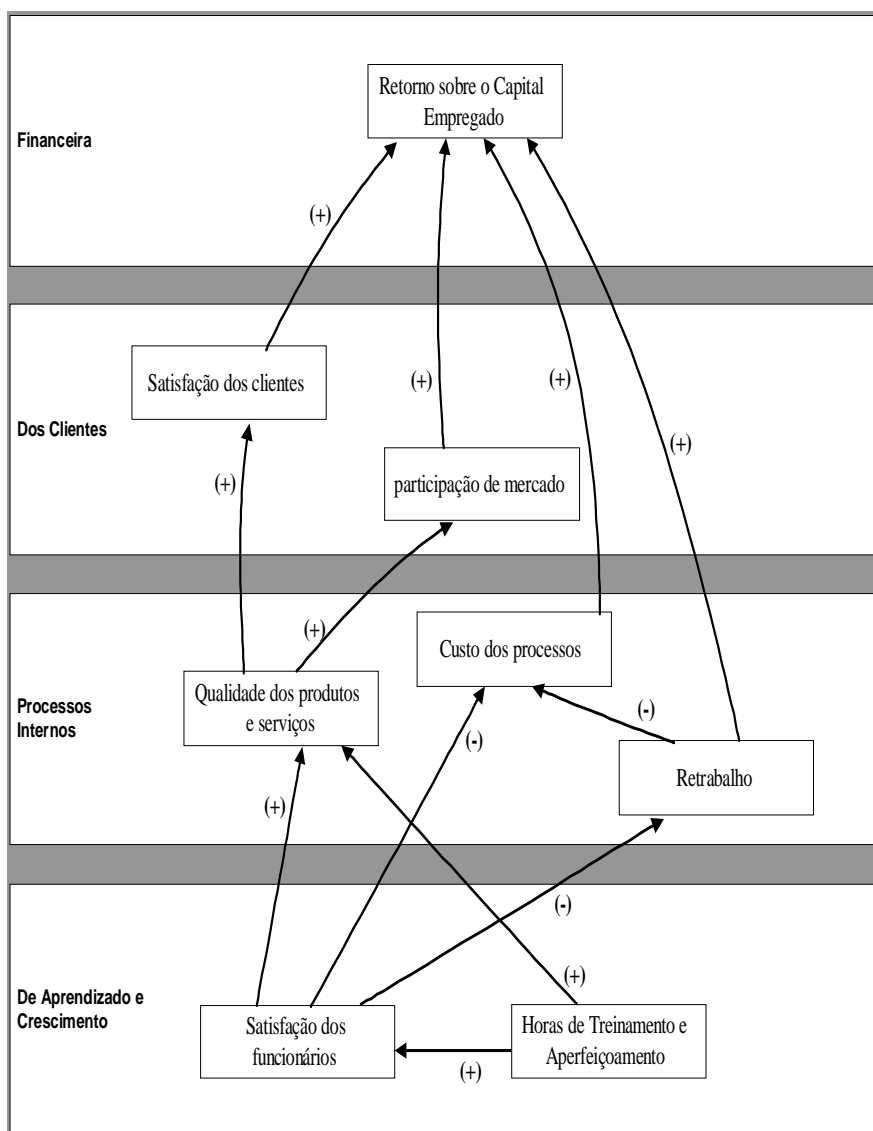


Figura 26 – Relações de causa e efeito entre os indicadores do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Gasparetto e Bornia (1998, p. 6)

Tarefa 5 – *Workshop* Executivo: Primeira Etapa

O arquiteto realiza o primeiro *workshop* executivo com a alta administração para iniciar o processo de geração de consenso acerca do BSC. A discussão deverá ter como centro das atenções a declaração de missão e a estratégia corporativa, atuando, o arquiteto, como um facilitador durante o debate.

Após consenso alcançado, o grupo executivo deverá indagar-se: “Se eu for bem sucedido na minha visão e estratégia, de que maneira o meu desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos internos da empresa e para a minha capacidade de crescer e melhorar?” (Norton e Kaplan, 1997, p. 318).

Face ao exposto, a equipe executiva percebe que o alinhamento de interesses surge pressionando naturalmente o grupo, que percebe que seus pontos de vista, mesmo que distintos em determinados pontos, acabam equalizando-se para o alcance dos resultados empresariais. Todos percebem a importância do indivíduo e do grupo, notando também que não basta estar sob as rédeas de uma cultura corporativa para seguir padrões de comportamento. Tanto é que, as divergências emergem justamente nos *workshops* demonstrando que existe uma influência muito forte da personalidade estimulando o membro a seguir seus instintos e convicções, mesmo que destoem do objetivo corporativo.

Ao mostrar os objetivos propostos, suas relações com a estratégia da organização e seus possíveis desdobramentos nas quatro perspectivas, o arquiteto consegue despertar o grupo em torno de suas responsabilidades, valores e peso de importância no processo de adoção do BSC.

O arquiteto pode enriquecer o primeiro *workshop* exibindo vídeo-tapes das entrevistas com acionistas, representantes de acionistas ou até mesmo clientes, com o intuito de agregar uma ótica externa ao debate. Certamente, isso enriquece o encontro porque demonstra maior nível de importância em relação ao projeto e, conseqüentemente estimula o comprometimento que deve contagiar todos os participantes.

Em resumo, esta etapa deve servir para:

- Gerar consenso;
- Apresentar pontos de vista internos e externos;
- Determinar os objetivos de cada perspectiva;
- Elegar medidas de desempenho (surgirão mais de quatro medidas para cada perspectiva);
- Dividir a equipe em quatro subgrupos (um para cada perspectiva);
- Formar os subgrupos (devem ser formados por quatro a seis pessoas, compostos pelos principais gerentes e representantes de níveis gerenciais);
- Determinar os líderes dos subgrupos (um executivo será escolhido para liderar);

Através dessas atitudes, amplia-se a base de discussão e consenso, pretendendo:

- Identificar de três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva;
- Obter uma descrição detalhada para cada objetivo;
- Obter uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo.

O consenso deve ser obtido através de discussões e votações. Assim que os objetivos forem indicados, o grupo seleciona dentre os potenciais aqueles que melhor traduzem a estratégia organizacional por meio de votação (o método de votação é livre). Ao término da reunião, o arquiteto fará circular entre os presentes um documento resumindo o que foi discutido e acordado (pode ser uma ata).

3.5.3 Etapa 3 – Escolha e Elaboração dos Indicadores

Tarefa 6 – Reuniões dos Subgrupos

O arquiteto realizará várias reuniões individuais com os subgrupos. Cada subgrupo terá quatro objetivos principais, os quais:

1. Verificar se os objetivos estratégicos apontados no primeiro *workshop* são passíveis de análise. Caso positivo, deve-se proceder com o refino das descrições dos objetivos traçados inicialmente;
2. Identificar quais indicadores que melhor captam e divulgam a intenção de cada objetivo;
3. Identificar as fontes necessárias de informações, para cada indicador, e o que deve ser feito para que essas informações estejam disponíveis a todos interessados;
4. Sob um prisma sistêmico, é necessário analisar o nível de inter relação e dependência entre os vários indicadores de uma mesma perspectiva, bem como, entre outras perspectivas do BSC, esclarecendo como uma medida pode influenciar a outra.

3.5.3.1 Indicadores: Escolhendo e Elaborando

Escolher e elaborar indicadores são as tarefas que mais requerem cuidados. A equipe deve se concentrar na escolha de indicadores que melhor comuniquem o que significa a estratégia corporativa, observando que cada estratégia é única. Assim, cada BSC deve ser único e possuir indicadores únicos, mesmo que algumas medidas de resultado apareçam mais de uma vez nos *scorecards*. São considerados como indicadores essenciais:

- Indicadores Financeiros:
 - ROI e EVA;
 - Crescimento/*mix* de receita;
 - Lucratividade;
 - Produtividade da redução de custos.
- Medidas dos Clientes:
 - *Share*;
 - Capacidade de reter clientes;
 - Rentabilidade dos clientes;
 - Aquisição de clientes;

- Satisfação dos clientes.
- Medidas de Aprendizado e Crescimento:
 - Satisfação dos funcionários;
 - *Turnover* zero (retenção de empregados);
 - Lucratividade por empregado.

Ao término dessa etapa, as equipes devem ser capazes de apresentar, para cada perspectiva:

- Uma lista de objetivos acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo;
- Uma descrição dos indicadores para cada objetivo;
- Ilustrar como cada indicador pode ser quantificado e apresentado;
- Um modelo gráfico de como os indicadores se inter relacionam numa mesma perspectiva e entre as demais.

Alcançados estes resultados, o arquiteto então poderá agendar o próximo *workshop* executivo.

Tarefa 7 – *Workshop* Executivo: Segunda Etapa

O arquiteto dará seqüência ao projeto em andamento, realizando o segundo *workshop* executivo entre a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e vários gerentes de nível médio, com o objetivo de debater a visão e a estratégia corporativas, bem como os objetivos e indicadores que foram usados como experiência no primeiro momento. Vale ressaltar que os resultados apresentados pelos subgrupos devem ser comunicados pelos seus executivos. Deve se evitar atribuir tal tarefa para um consultor, ou até mesmo para o próprio arquiteto, pois, haveria uma perda irreversível acerca da sensação de realização e posse que devem ser peculiares aos líderes de grupo. Tais atitudes apenas aumentam o nível de comprometimento dos envolvidos.

Como em todo *workshop*, há de se definir metas balizadoras, eleitas pelos participantes dos subgrupos, capazes de definir objetivos e indicadores para todo o processo do BSC. Norton e Kaplan (1997, p.321) sugerem que:

Uma boa meta para esse segundo *workshop* será a capacidade de elaborar, no final, uma brochura que comunique as intenções e o conteúdo do *scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócios. Um objetivo secundário seria incentivar os participantes a formular objetivos de superação para cada um dos indicadores propostos, inclusive os índices de melhoria desejados. Dependendo do tipo de indicador e da filosofia da organização em relação ao estabelecimento de metas, pode ser empregada uma série de abordagens – do *benchmarking* à *velocidade da mudança* – para especificar metas a serem alcançadas nos três a cinco anos seguintes.

3.5.4 Etapa 4 – Elaboração do Plano de Implementação

Tarefa 8 – Desenvolver o Plano de Implementação

Nesta fase, apenas os líderes de cada subgrupo devem se reunir para validar novas metas. A partir de uma nova equipe formada pelos líderes de cada subgrupo, a organização/UEN estará de posse de um conjunto de metas de superação e um plano de implementação para o *Balanced Scorecard*.

Em especial nessa etapa os ferramentais de gestão começam a influenciar o sucesso da implantação. Por exemplo, a maneira adotada pela UEN para o uso da TI – Tecnologia da Informação representa um fator de agregação, pois, o plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e S/G – Sistemas de Informações Gerenciais, com vistas a comunicar o BSC a toda organização.

Dessa forma, é possível incentivar e facilitar o desenvolvimento de medidas em níveis inferiores nas demais UEN's descentralizadas. Resumindo, o fato de contar com a TI possibilita o desenvolvimento de um sistema inovador de informações executivas capaz de vincular as medidas de alto nível ao chão-de-fábrica, concomitantemente às medidas operacionais de cada UEN.

Tarefa 9 – *Workshop* Executivo: Terceira Etapa

Nesta terceira reunião, a equipe executiva deverá chegar a uma decisão final. Será necessário decidir sobre:

- A visão;
- Os objetivos;
- Os indicadores;
- O programa de implementação;
- Como comunicar o BSC;
- Integração do BSC à filosofia gerencial;
- Desenvolver/adequar um S/G que apóie o BSC.

Este momento servirá também para validação das metas de superação sugeridas pela nova equipe formada na etapa anterior.

Tarefa 10 – Finalizar o Plano de Implementação

Recomenda-se que o BSC seja implementado progressivamente, concentrando a ação gerencial nas prioridades eleitas nos *workshops*. De acordo com Norton e Kaplan (1997, p. 323), a implementação de um *Balanced Scorecard* leva em média 16 semanas para ser concluída (vide Figura 27), mas não significa que esse tempo não possa ser reduzido ou estendido.

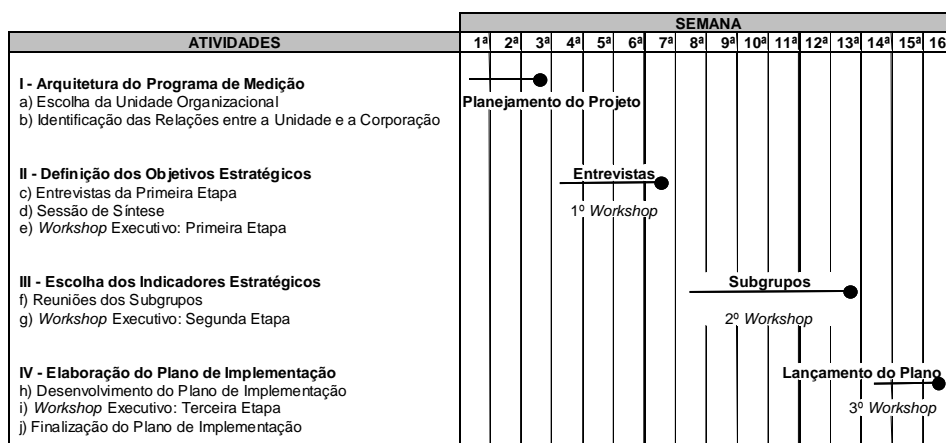


Figura 27 – Um Cronograma Típico para o Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 323)

O prazo de implantação está diretamente relacionado à disponibilidade dos executivos em agendar os encontros e também ao acesso às informações relativas ao seu segmento de atuação, como:

- Pesquisas de mercado;
- Hábitos de compra de seus consumidores;
- Estratégias de segmentação;
- Estratégias de penetração de mercado;
- Ações da concorrência.

Se for necessário aumentar o tempo de implantação em virtude de informações, não há de se interpretar como um problema. Entretanto, o grupo deve determinar um tempo limite para o levantamento dos dados essenciais sob pena de não o fazendo, se perderem durante esta fase.

Todas as ações devem ter prazo de início, execução e finalização. Apesar de soar como negativo o aspecto de se estender o projeto, a UEN conta com um ganho obtido pela reflexão dos altos executivos acerca da evolução do BSC. Isso leva a correções de rumo de forma que o foco não se desvie dos processos gerenciais que o BSC representará.

É útil ressaltar que a presença do arquiteto será necessária em todo o projeto porém, seu envolvimento deve ser concentrado apenas até a 6ª semana, quando realiza-se o primeiro *workshop* executivo. A partir daí, a alta administração deve assumir maiores responsabilidades, contando com o arquiteto como uma espécie de *staff* facilitador. Tal conduta é necessária porque as equipes executivas devem ter sua parcela de responsabilidade elevada na construção do BSC, o que certamente resultará no objetivo final para a corporação: uma nova abordagem gerencial.

Com o objetivo de visualizar o panorama da implantação do BSC, as Figuras 28, 28.1 e 28.2 a seguir, foram desenhadas na tentativa de facilitar a compreensão em torno do tema.

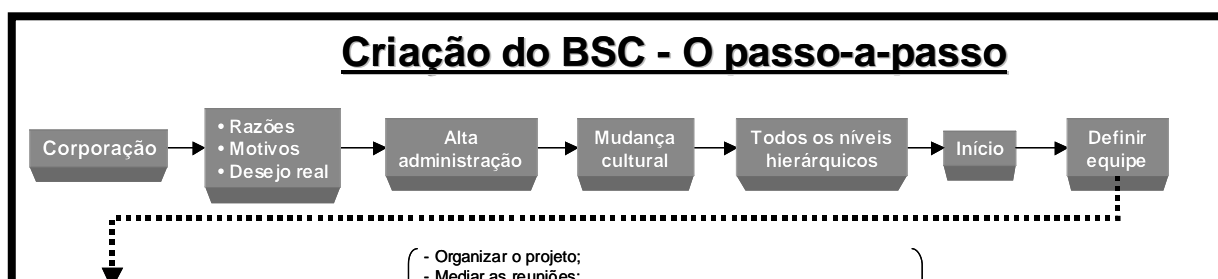


Figura 28 – Visão Geral - O passo-a-passo da implantação do BSC

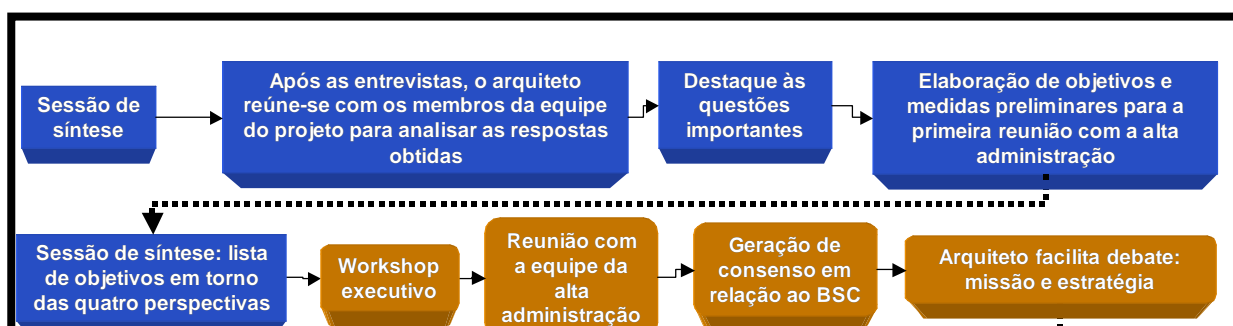


Figura 28.1 – Visão Geral - O passo-a-passo da implantação do BSC (continuação)

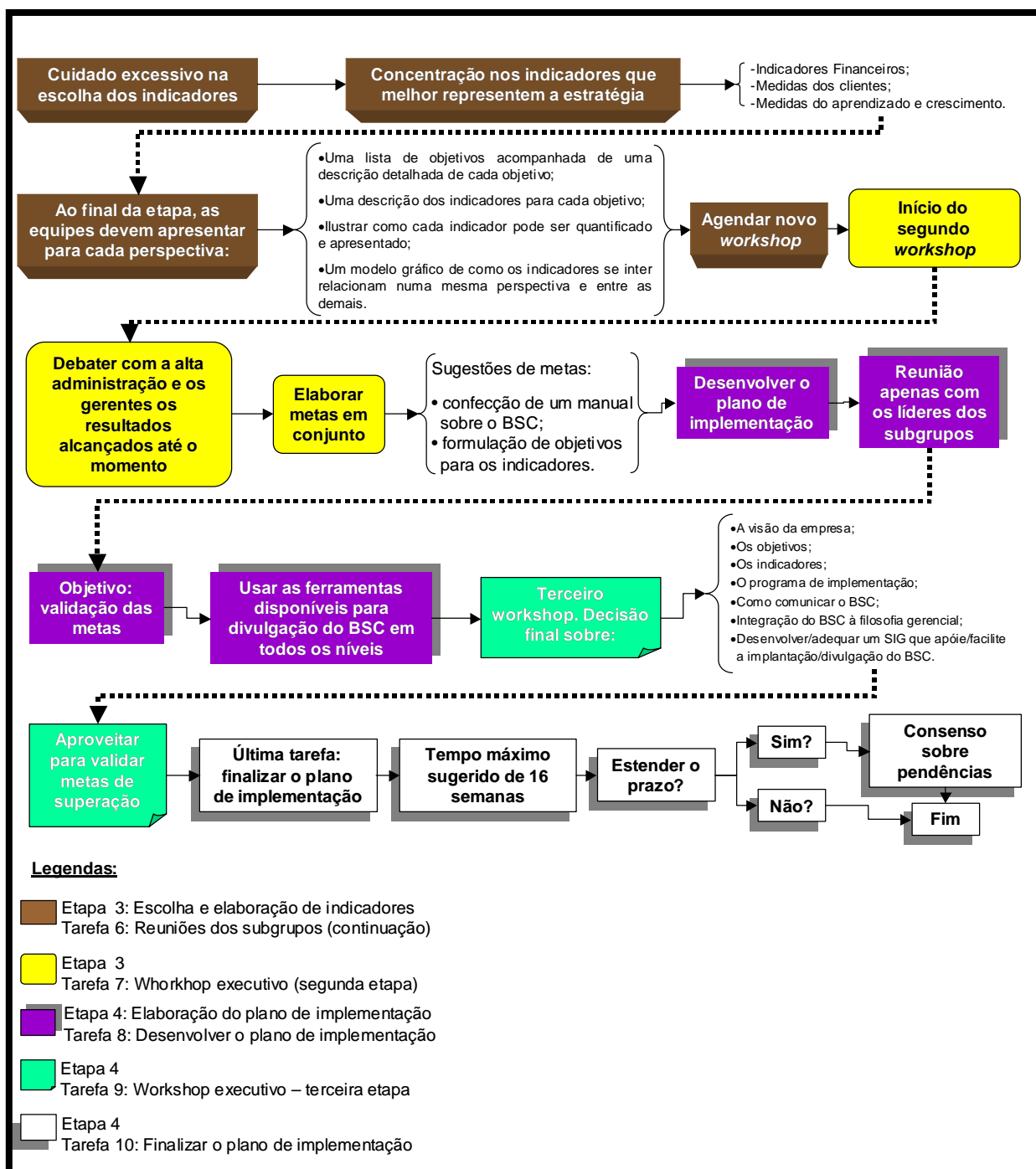


Figura 28.2 – Visão Geral - O passo-a-passo da implantação do BSC (cont.)

3.6 Conclusões do Capítulo

Finalizadas as etapas neste processo de construção do *Balanced Scorecard*, a Unidade Estratégica de Negócios estará apta a lançar mão desta ferramenta de gestão e estratégia, coincidindo com as iniciativas da DIPE na Cia Vale do Rio Doce, conforme o próximo capítulo abordará.

4 ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BSC NA DIPE

O estudo de caso em referência servirá para relatar a experiência vivida pela CVRD – Cia Vale do Rio Doce, ao implantar um modelo gerencial de indicadores de desempenho.

Sob o nome Painel de Controle da Diretoria de Pelotização e Metálicos, o Balanced Scorecard foi iniciado em Outubro de 1998, a partir de sua Unidade Estratégica de Negócios denominada DEPE – Diretoria de Pelotização e Metálicos (atualmente chamada de DIPE).

O PCI - Painel de Controle foi adotado como um BSC, uma vez que sua intenção era criar valor às iniciativas da divisão DIPE, demonstrando suas ações e proporcionando também a possibilidade de analisar o desempenho de uma divisão considerada estratégica.

Basicamente, o trabalho foi alicerçado no modelo proposto pelo *EVA – Economic Value Added*.

No Anexo A, consta a íntegra do *Manual de Instruções* adotado na ocasião da implantação do projeto na CVRD.

4.1 Descrição do Processo de Implantação

Ao implantar o PCI (Painel de Controle Integrado) a CVRD desejava lançar mão de uma ferramenta capaz de indicar o nível de êxito acerca das iniciativas das suas diversas UEN's, dentre algumas delas abaixo exemplificadas:

- Diretoria de Pelotização e Metálicos – DIPE;
- Ferrovias Sistema Sul;
- Ferrovias Sistema Norte;
- Carajás.

Especificamente, este estudo de caso refere-se à DIPE.

Em virtude do que foi abordado, a CVRD em sua UEN, Diretoria de Pelotização e Metálicos, buscou seguir a filosofia do *Balanced Scorecard* elegendo o seguinte cronograma:

Parte 1; Introdução, Árvore do EVA® e Painel de Controle da DIPE;

Parte 2: Quadros Explicativos dos Indicadores do Painel de Controle, contendo:

- Indicadores Financeiros;
- Indicadores Comerciais;
- Indicadores Operacionais;
- Indicadores de Desenvolvimento.

Parte 3: Utilização do Painel de Controle.

4.1.1 Escolha dos Indicadores e Perspectivas

Alguns indicadores de desempenho, então denominados Indicadores-Chave tal e qual presentes no BSC, foram escolhidos com o objetivo de permitir à DIPE acompanhar e controlar as metas e objetivos alinhando a estratégia corporativa às ações dessa UEN, e vice-versa. De acordo com a visão da CVRD, tais indicadores deveriam abranger as principais dimensões do negócio (e as suas respectivas proposições), as quais:

- Financeira: como devemos nos apresentar para os nossos acionistas?
- Comercial: como devemos nos apresentar para os nossos clientes?
- Operacional: em quais processos internos devemos obter a excelência?
- Desenvolvimento: como vamos sustentar nossas habilidades para melhorar e continuar a criar valor?

No decorrer do projeto, a equipe de implantação teve o cuidado de informar de maneira empírica o que propunha a ferramenta em questão, até então bem mais familiar aos níveis executivos ligados às finanças e produção (por estar baseado no EVA).

4.1.2 As Ações

É perceptível o zelo em facilitar o processo cognitivo entre todos os participantes e clientes do processo, por meio das iniciativas da equipe de implantação em estabelecer marcos de referência, da seguinte forma:

- Explicaram o que era o EVA;
- Esclareceram sua relação com o ROCE e o WACC (Custo Médio do Capital Empregado);
- Citaram a importância da Árvore do EVA, demonstrando como ela permite a visualização dos principais elementos de receita, custo e capital empregado combinados entre si para a determinação do EVA;
- Abordaram os benefícios e as limitações do EVA, esclarecendo que o Painel de Controle Integrado é capaz de compensá-las, por se tratar de um sistema de gestão integrado;
- Esclareceram que o Painel de Controle Integrado serviria para acompanhar o índice de sucesso das iniciativas da DIPE através dos Indicadores-Chave;
- Explicitaram a necessidade do planejamento estratégico estar alinhado ao controle operacional de forma integrada ao Painel de Controle, com simultaneidade em relação ao *feedback* necessário às eventuais revisões em qualquer momento do processo (neste aspecto de retroação e *feedback*, ficou claro também a preocupação da equipe em desenvolver ações corretivas contínuas para não haver disparidades entre os objetivos e os resultados alcançados através do PDCA¹).

A DIPE seguiu com a sua iniciativa em desenvolver o Painel de Controle objetivando entrelaçar os pontos fortes tangíveis e intangíveis da corporação, bem como responder mais rapidamente às suas fraquezas e ameaças.

Nota-se que, o plano de ação desenvolvido pela CVRD sinalizava preocupações com a adoção de uma ferramenta eficaz, funcional e inteligível, que pudesse estar ao alcance de todos na divisão.

1: Plan, Do, Control, Action – Planejar, Fazer, Controlar e Agir.

Não houve tendência à omissão dos pontos fracos peculiares de qualquer nova ferramenta de gestão, o que pode ser percebido no manual de implantação, conforme Anexo A.

Após o detalhamento da Árvore do EVA, os administradores prosseguiram com a exposição dos benefícios e limitações do Painel de Controle, conforme Quadro 15:

| Benefícios e Limitações da Utilização do EVA® | |
|--|---|
| Benefícios | Limitações |
| <p>Focaliza a atenção do <i>management</i> na geração de valor para os acionistas...;</p> <p>...através de um único indicador preciso e simples de ser calculado;</p> <p>Pode ser utilizado para a corporação, assim como para as várias unidades de negócio, permitindo identificar onde o valor é criado e destruído;</p> <p>Permite identificar as principais alavancas de geração de valor (<i>Value Drivers</i>) através de simulações e análises de sensibilidade.</p> | <p>Índice de momento, que não informa qual é o potencial da empresa de continuar a criar valor no futuro;</p> <p>É afetado negativamente por investimentos e custos incorridos no presente, que darão retorno apenas no futuro;</p> <p>Não explicita o valor criado em bens intangíveis, tais como qualidade de serviço, marca, pesquisa, <i>know-how</i>, etc;</p> <p>Como outros indicadores financeiros, está sujeito à incerteza do cálculo do custo do capital;</p> <p>O cálculo exato do EVA® requer ajustes importantes aos dados contábeis.</p> |

Quadro 15 – Benefícios e limitações da utilização do EVA

Fonte: Manual de Implantação do Painel de Controle – CVRD (1998, p.11)

Mesmo apontado como um modelo inovador de análise de resultados, o EVA também apresenta pontos fracos e limitações, de acordo com o proposto pelo Quadro 15.

Ao observar os pontos em questão, a DIPE demonstrou um senso crítico pleno e aguçado ao adjetiva-lo como índice de momento.

Sem dúvida, o *Balanced Scorecard* quando comparado aos principais aspectos do EVA, denota diferenças críveis principalmente por sugerir que o foco do *management* (gerenciamento) concentre-se em medidas de desempenho futuro.

Por exemplo, se a DIPE decidisse otimizar gastos diversos para alcançar melhores resultados no balanço contábil com vistas ao EVA, provavelmente as verbas destinadas à capacitação dos recursos humanos seria interpretada como despesas, e não investimentos como proposto pelo BSC.

4.1.2 Painel de Controle Integrado à Luz do BSC

A DIPE desenvolveu o seu modelo de indicadores sob o nome de Painel de Controle Integrado – PCI e, uma vez que a filosofia-guia alicerçava-se no *Balanced Scorecard*, a DIPE cuidou de associar suas ações aos modelos propostos pelo BSC.

Dado o exposto e, objetivando contextualizar o BSC com o Painel de Controle da DIPE, a equipe adotou a seguinte ordem de exposição da metodologia:

- a) Apresentaram que o Painel de Controle Integrado é composto por indicadores sistêmicos, de acordo com a Figura 29, que propõe apresentar as quatro principais perspectivas do BSC, alinhadas à estratégia corporativa, assim denominadas no PCI: Financeira; Operacional; Desenvolvimento e Comercial.

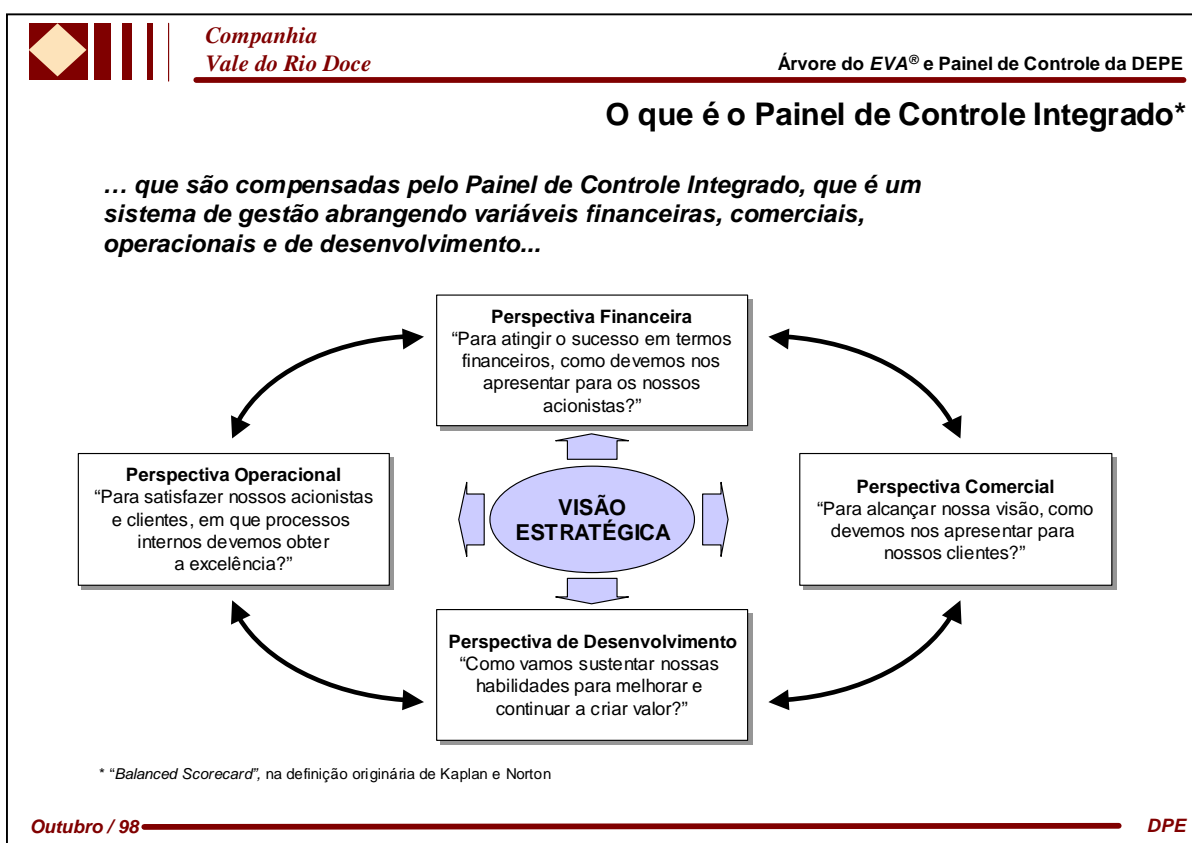


Figura 29 – Painel de Controle Integrado

Fonte: Manual de Implantação do Painel de Controle – CVRD (1998, p.11)

Neste momento, percebe-se que a equipe de implantação do PCI adequou algumas perspectivas de acordo com as necessidades da DIPE, denominando-as com algumas diferenças em relação ao modelo original

proposto pelo BSC, como pode ser observado na Perspectiva do Cliente, dos Processos de Negócios e do Aprendizado e Crescimento.

b) Mostraram os Indicadores-Chave, de acordo com a Figura 30 que destina-se a:

- Nomear os indicadores de desempenho;
- Relacioná-los ao gerenciamento dos resultados e à criação de valor para a DIPE/CVRD;
- Mensurar as lacunas entre o orçado e o realizado.

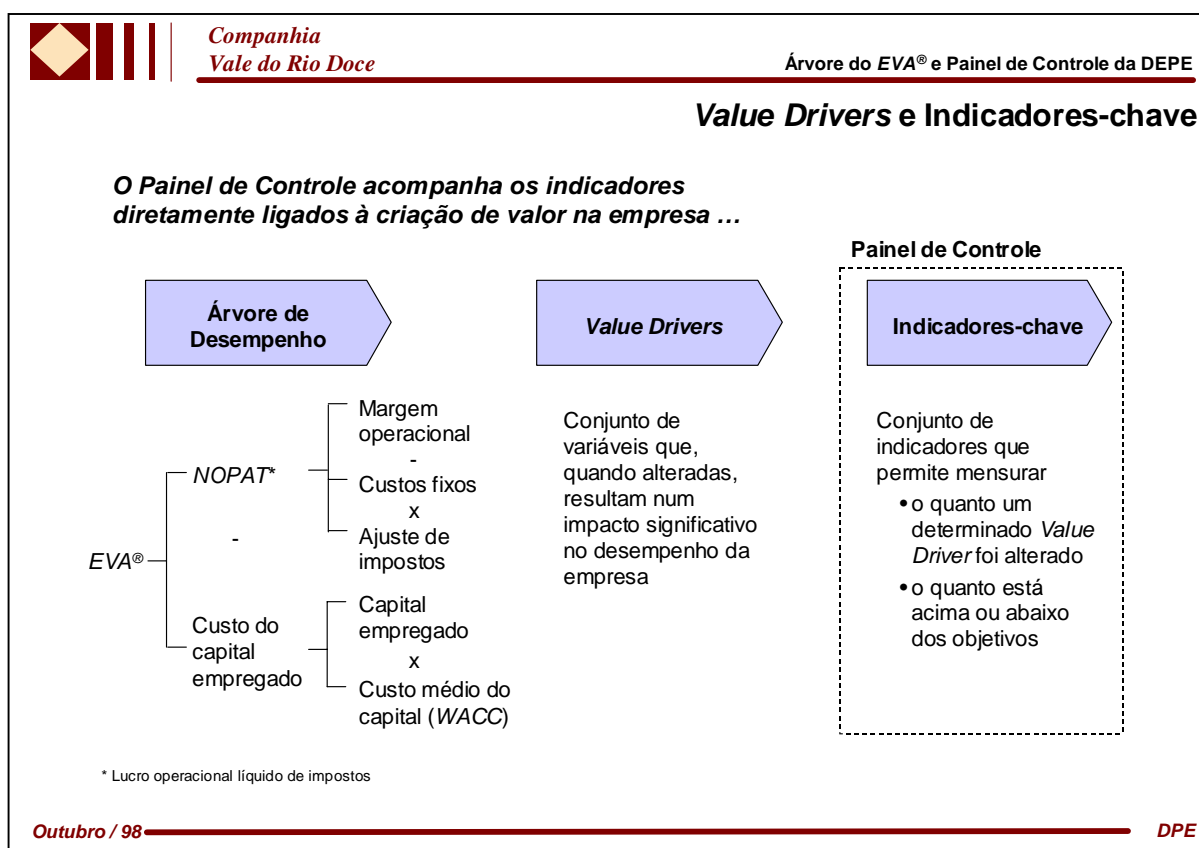


Figura 30 – Indicadores-chave

Fonte: Manual de Implantação do Painel de Controle – CVRD (1998, p.14)

c) A Figura 31 destinou-se a apresentar os objetivos da criação de valor;

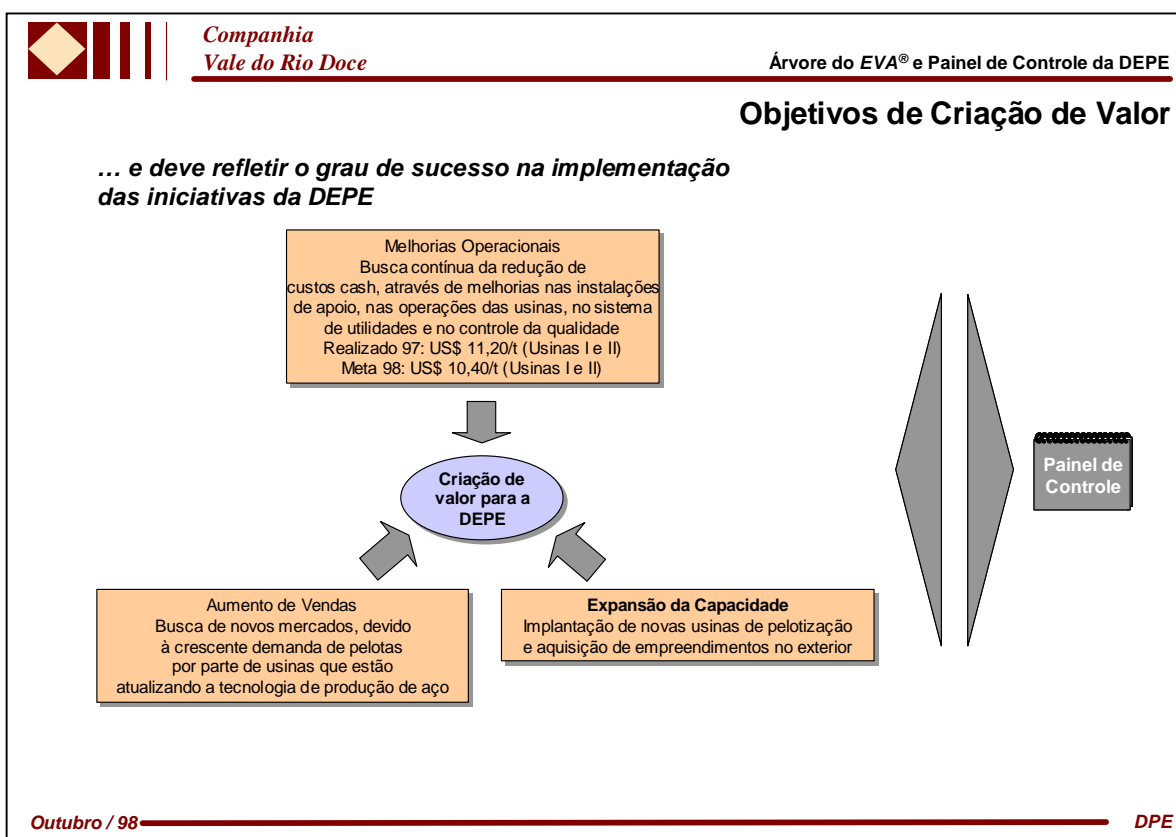


Figura 31 – Objetivos da Criação de Valor

Fonte: Manual de Implantação do Painel de Controle – CVRD (1998, p.15)

Nesta ocasião, as atenções estão voltadas para os indicadores de desempenho que podem criar valor para a DIPE, bem como a qualificação de ferramentas que sejam capazes de refletir o grau de sucesso de suas ações. Os temas principais propostos na Figura 31 giram em torno de:

- melhorias operacionais, que visam reduzir custos continuamente;
- elevação nas vendas em novos mercados;
- elevação da capacidade produtiva por meio da expansão da capacidade instalada e através da aquisição de outras usinas.

- d) Apresentaram a lógica de funcionamento do Painel de Controle, conforme a Figura 32;

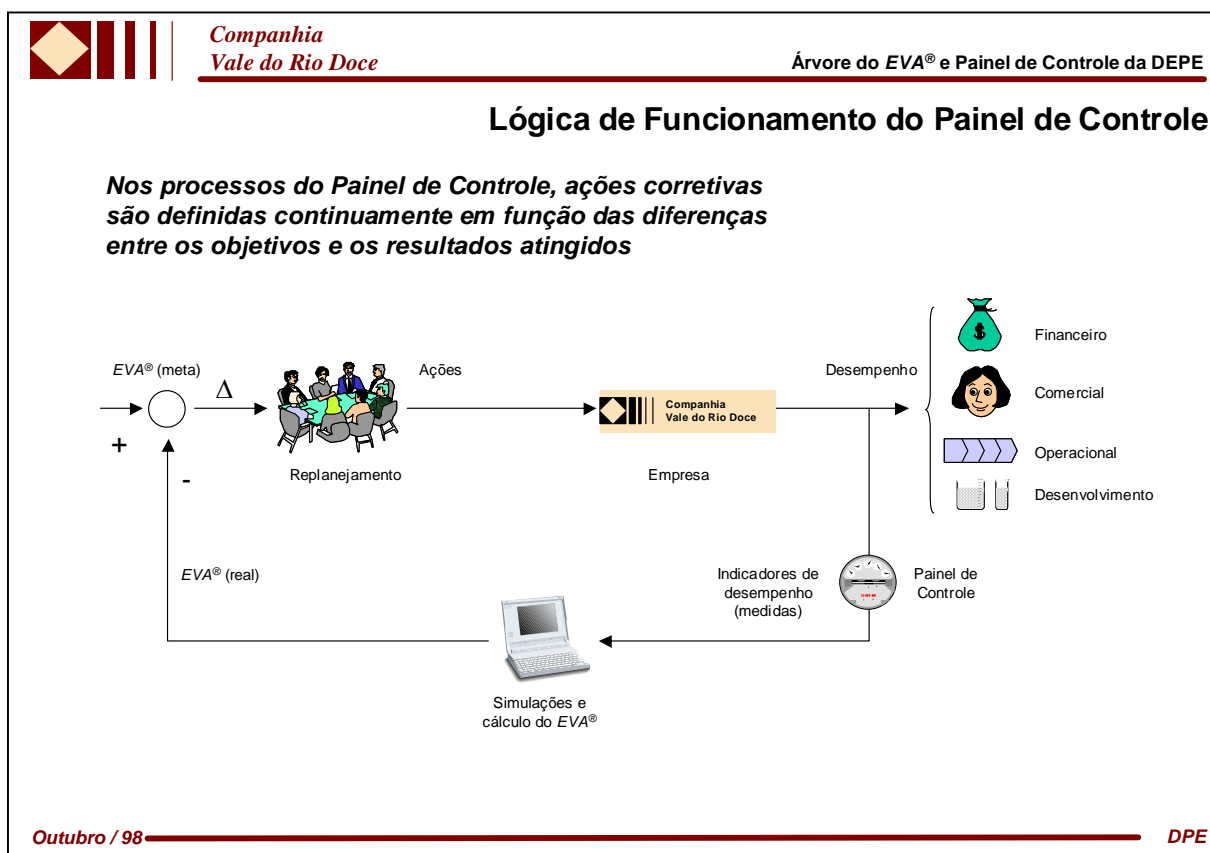


Figura 32 – Lógica de Funcionamento do Painel de Controle

Fonte: Adaptado do Manual de Implantação do Painel de Controle – CVRD (1998, p.16)

De acordo com a filosofia do BSC, nota-se a explícita atenção aos aspectos sistêmicos presentes na organização. Basta observar que todas as atividades componentes do PCI sugerem reavaliações e replanejamentos constantes, testando as variáveis e resultados à ótica das quatro perspectivas do BSC.

Na Figura 32, acima, ao abordar a Lógica de Funcionamento do Painel de Controle, verifica-se que a DIPE analisava as lacunas existentes entre o pretendido e o alcançado usando o PDCA – *Plan, Do, Control, Action* (planejar, fazer, controlar e agir). Aliás, apesar do PDCA estar representado apenas nesta Figura, não significa que a rotina era rodada apenas uma vez. O PDCA era utilizado ao final de cada etapa, como forma de aferir se os procedimentos estavam dentro dos padrões desejados. Ao perceberem alguma disparidade, a mesma era corrigida imediatamente.

- e) Mostraram a integração entre o planejamento estratégico e o controle de gestão, de acordo com a Figura 33.

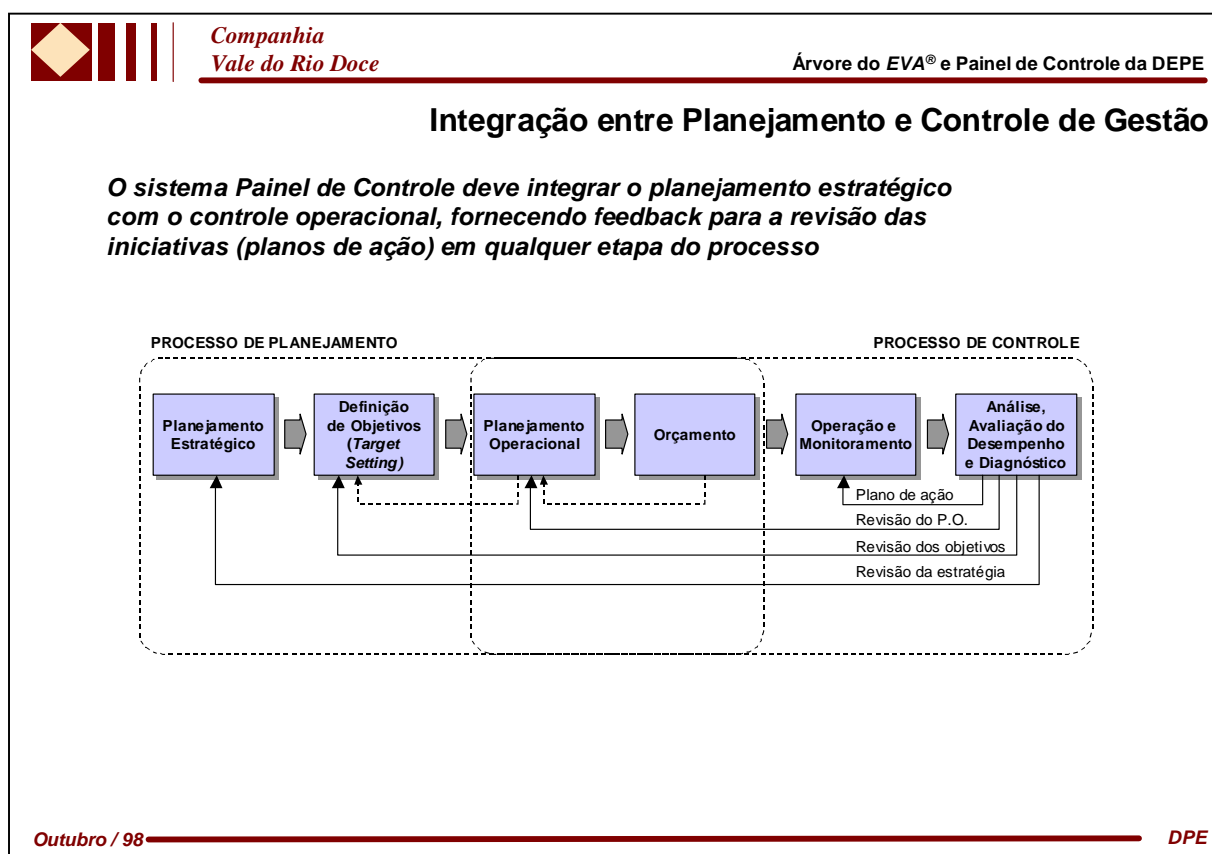


Figura 33 - Integração entre Planejamento e Controle de Gestão

Fonte: Manual de Implantação do Painel de Controle – CVRD (1998, p.17)

Com a adoção do PCI, foi possível uma visão mais ampla acerca dos diversos indicadores de desempenho disponíveis, processos interdependentes, estratégias e métodos de controle.

O planejamento estratégico da organização foi alinhado aos indicadores, perspectivas e interesses gerais e específicos da CVRD em cada uma de suas UEN's.

Analogamente ao passo-a-passo da implantação de um BSC, valendo-se das Figuras 28, 28.1 e 28.2, tratadas no capítulo 03 (Metodologia do BSC), a DIPE (Diretoria de Pelotização) cumpriu as mesmas etapas propostas pela metodologia de Norton e Kaplan (1997).

Os indicadores de desempenho mantiveram-se como em sua forma original (antes do BSC), posicionando-se perfeitamente dentro das quatro perspectivas conhecidas.

O capítulo posterior destinar-se-á mostrar se houve GAPs (lacunas) entre a metodologia do BSC e o que foi realizado na DIPE.

4.2 As Lacunas Existentes entre a Metodologia do BSC e o Painel de Controle Integrado

Diante do que foi pesquisado, comparando a metodologia proposta pelo BSC (*Balanced Scorecard*) com a metodologia adotada pela CVRD – Cia Vale do Rio Doce na adoção do Painel de Controle Integrado, há de se fazer as seguintes considerações:

- Em linhas gerais, comparativamente à proposta do passo-a-passo da implantação de um BSC (vide Figuras 28, 28.1 e 28.2 no Capítulo 3), a DIPE (Diretoria de Pelotização) cumpriu todas as etapas principais sugeridas pelo modelo de Kaplan e Norton;
- Percebeu-se que, na escolha dos indicadores para os objetivos presentes na Etapa 2 e Tarefa 5, não foram necessários o seu desenvolvimento porque eles (os indicadores) já existiam (e foram aproveitados) no modelo de gestão anterior (PCI - Painel de Controle Integrado), de acordo com o proposto pela Figura 31;

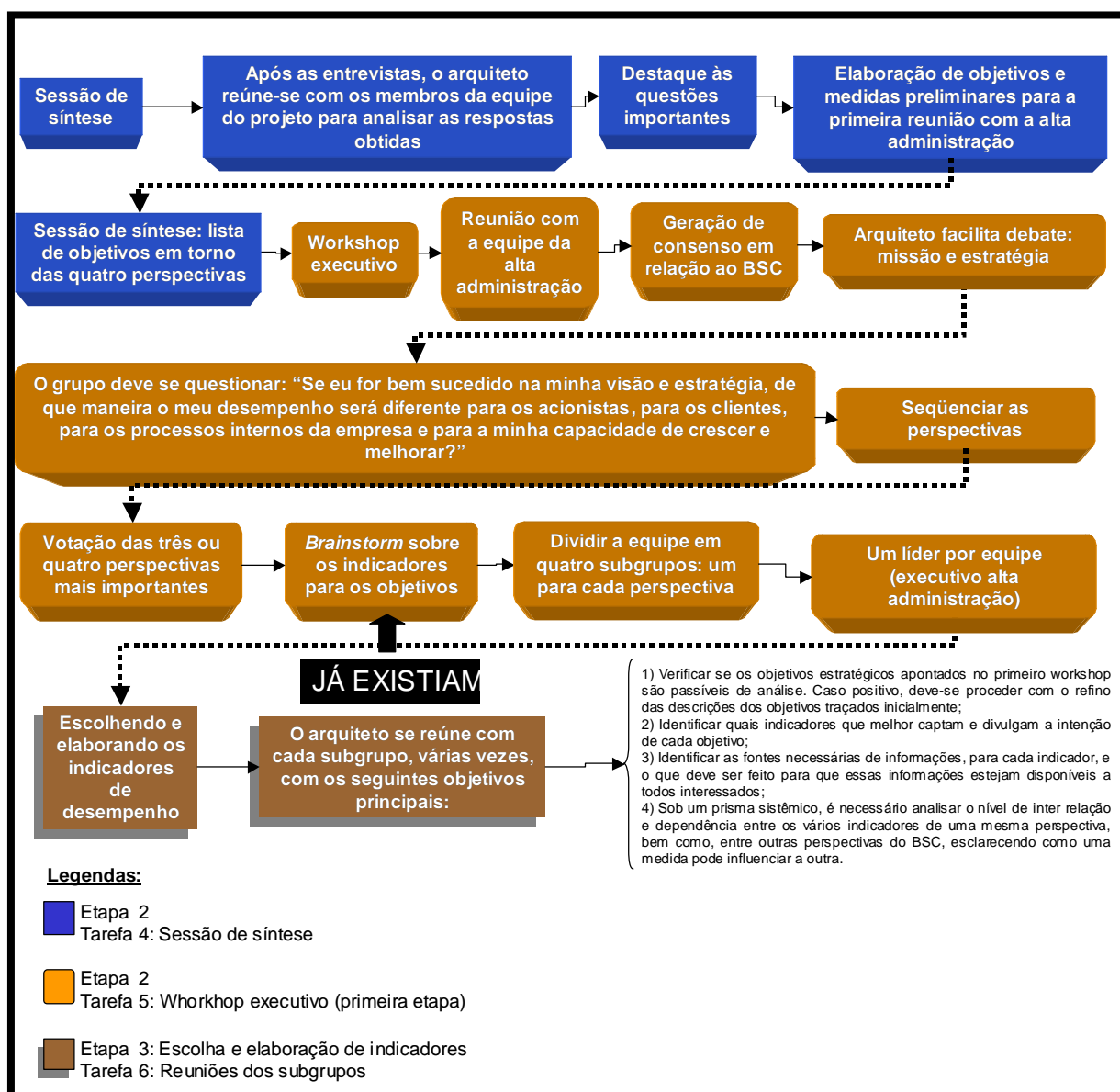


Figura 31.1 – A Metodologia do BSC e o PCI - Os GAP's

- De acordo com o que fora relatado e checado junto aos administradores do PCI, poucas observações foram feitas acerca do processo de implantação. Uma delas, considerada relevante, foi que os indicadores já existiam mesmo antes do início do BSC (ver Figura 23.0). A justificativa embasa-se na necessidade de controle absoluto sobre os resultados, por quaisquer modelos disponíveis de gerenciamento da produção, o que já era feito sem a presença do BSC. Com a implantação deste modelo gerencial todos os indicadores anteriores puderam ser aproveitados, adequados sob o prisma do BSC;

- Na próxima Figura (31.2) é possível ver de maneira análoga à metodologia original do BSC que a DIPE aferia a evolução das etapas de desenvolvimento do projeto através do PDCA;

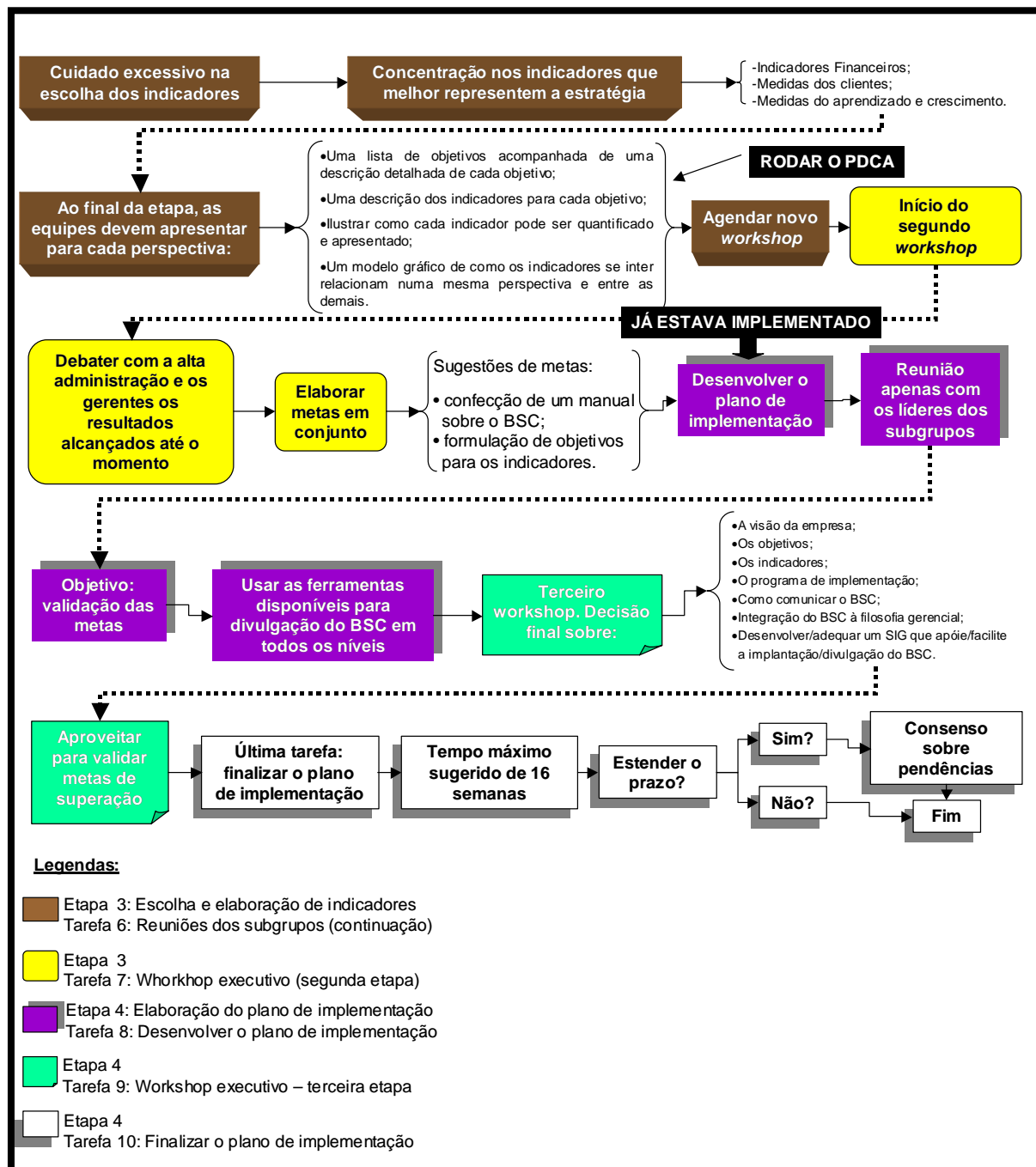


Figura 31.2 – A Metodologia do BSC e o PCI - Os GAP's

- A Figura 31.2 demonstra que a implementação do plano de indicadores já havia sido feita antes do cronograma sugerido pelo BSC porque, como já foi abordado anteriormente, a DIPE possuía ferramentas gerenciais próprias de controle de desempenho, as quais foram aproveitadas e customizadas à ótica do *Balanced Scorecard* e às necessidades da DIPE;
- Os indicadores de desempenho mantiveram-se como em sua forma original (antes do BSC), posicionando-se perfeitamente dentro das quatro perspectivas conhecidas;
- O uso do BSC incrementou o gerenciamento do desempenho da DIPE, sendo pertinente dizer que o uso das quatro perspectivas principais alinhadas com a estratégia corporativa e indicadores de gerenciamento do crescimento e aprendizado sustentado, com capacidade de *feedback* e controle, devem ser considerados como inovadores no contexto global de gestão.

Assim é possível perceber que não há GAP's relevantes entre os métodos avaliados, a não ser as observações que os administradores fizeram em relação a:

1. As quatro perspectivas estruturadas e claramente definidas, agregaram valor aos processos existentes, em particular como um processo inovador;
2. Os indicadores já estavam implantados;
3. Era comum o uso do PDCA como rotina para checagem de resultados, analogamente às reuniões de equipes sugeridas no item Melhorar o Feedback e o Aprendizado Estratégico do BSC;
4. De acordo com a Figura 32, as perspectivas do PCI são similares às perspectivas do BSC, com pequenas diferenças:
 - A Perspectiva Financeira da mesma forma proposta pelo BSC;
 - A Perspectiva dos Processos Internos é chamada de Operacional, ao invés do proposto pelo modelo original;
 - A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento é classificada como Perspectiva do Desenvolvimento;
 - A Perspectiva dos Clientes é nominada de Comercial.

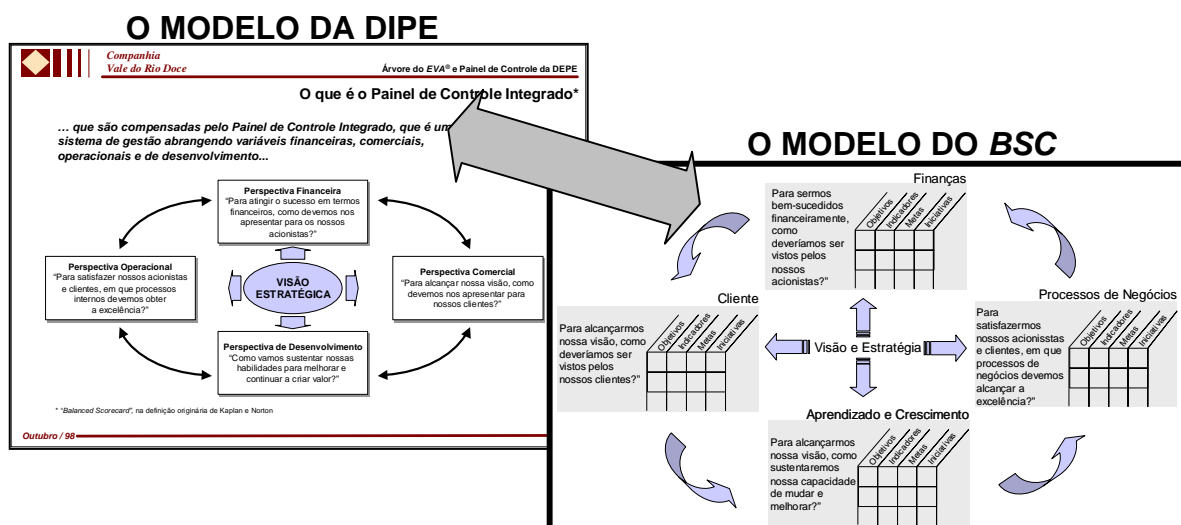


Figura 32 – Comparando as perspectivas – PCI versus BSC

4.3 Conclusões do Capítulo

Diante do que foi pesquisado, comparando a metodologia proposta pelo BSC, conclui-se que a CVRD seguiu a mesma metodologia sugerida pelo *Balanced Scorecard* na implantação do seu modelo gerencial, PCI – Painel de Controle Integrado, e que não há lacunas existentes entre as ferramentas de gestão estudadas.

Vale ressaltar que, a DIPE chama o seu modelo de gerenciamento integrado de Painel de Controle Integrado, e não de *Balanced Scorecard*, apesar de estar evidente que a inspiração e filosofia seguiram sua proposta. Especificamente, não há comentários em torno do motivo, mas, por se tratar de um trabalho de pesquisa julga-se importante tal esclarecimento.

O capítulo seguinte, 5.0, será dedicado às conclusões e recomendações finais.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

De acordo com o que foi visto e, traçando um paralelo ao questionamento (as perguntas a seguir são as mesmas lançadas no início do trabalho) proposto no primeiro capítulo dessa dissertação, conclui-se:

a) A CVRD possui um *Balanced Scorecard*?

De certa forma, sim: A CVRD, como um conglomerado de UEN's adota diversos modelos gerenciais, porém, não formaliza o uso do BSC em toda a sua estrutura. O que há é um planejamento estratégico global e, diversos planos de metas e objetivos para cada UEN. Como cada uma de suas UEN's têm autonomia para gerenciarem seus negócios, é possível perceber modelos gerenciais distintos entre as muitas unidades.

b) A DIPE possui um *Balanced Scorecard*?

Formalmente, não. Indiretamente, sim. O PCI – Painel de Controle Integrado é um modelo avançado com a mesma filosofia do *Balanced Scorecard*.

c) Ele está alinhado à estrutura?

Sim. Plenamente adequado.

d) Os indicadores estão amarrados entre si?

Sim. Como podem ser checados no trabalho e ainda no Anexo A.

e) Houve mudança cultural, gerada pelo *Balanced Scorecard*?

A mudança cultural aconteceu em virtude da implantação da filosofia do BSC. Sim, houve mudança.

f) Houve mudança prévia à sua implantação?

Relativamente. Como em todo novo plano de gestão, o ceticismo e, principalmente o abandono aos hábitos anteriores portam-se como maiores impeditivos.

g) Houve ganhos de gestão (melhorias, projetos, etc)?

Sim. O fato de haver indicadores alinhados ao contexto estratégico, e ainda inter-relacionados por métodos de *feedback* e controle, trouxe à DIPE melhorias em seus diversos processos. Na verdade, as melhorias foram consequência de ações conjuntas que já faziam parte do contexto organizacional, entretanto, só não adotavam o nome de PCI. O uso da filosofia do BSC, só veio a agregar valor aos projetos e estruturar as iniciativas que por ventura estivessem soltas no contexto geral. Uma das melhores contribuições com esta nova cultura foi o estímulo à retroação contínua entre os departamentos e processos.

h) A política de remuneração variável está atrelada ao *Balanced Scorecard* (metas pessoais e metas corporativas)?

De certa forma, sim. Os empregados são estimulados a aprendizado contínuo, com vistas ao desenvolvimento pessoal e profissional. Tudo isto está alinhado às metas corporativas. A CVRD pretende ter 85% do seu quadro funcional direto graduado nos próximos 8 anos. Outro ponto importante refere-se aos bônus pagos aos empregados no final de cada exercício fiscal, sempre que a organização atinge as metas estabelecidas no início de cada ano.

Em suma, é importante considerar que a CVRD delega aos seus dirigentes a condição de relativa liberdade de ação em processos de gerenciamento de produção para melhoria de resultados.

Há pouco tempo, desde Julho de 2002, a Diretoria de Pelotização – DIPE, passou a utilizar um modelo gerencial inspirado nas experiências de suas unidades na China e Japão, todavia a essência do BSC não se perdeu.

Basicamente, o que aconteceu foi uma alteração na quantidade de reuniões destinadas ao controle da produção.

O modelo atual instituiu quatro reuniões diárias:

- 1ª reunião entre 7:00 e 9:00 h – Participam os encarregados e supervisores de chão de fábrica (cada reunião de 60 minutos de duração, com cada turno – 7:00 às 8:00 e 8:00 às 9:00 h);
- 2ª reunião entre 9:00 e 10:00 h – Participam os supervisores de área e os gerentes de área;
- 3ª reunião entre 10:00 e 11:00 h – Participam os gerentes de área e a gerência geral;
- 4ª reunião entre 11:00 e 12:00 h – Participam o gerente geral e o diretor da DIPE;

Desta forma a DIPE intensificou os níveis de controles dos resultados. Chamadas de Reuniões de Consolidação, estas rotinas servem para melhorar o feedback e a performance do controle da produção. O que era realizado mensal e trimestralmente por meio das reuniões de grupos e subgrupos, agora é feito diariamente.

Outro ponto de destaque neste novo contexto foi a mudança do objetivo econômico-financeiro que migrou de EVA (*Economic Value Added*) para GVA (Gerenciamento de Valor para o Acionista) que visa concentrar a atenção no fluxo de caixa e, por se tratar de um tema recente e em fase de implantação pela Solving Consultoria, não há subsídios para explorá-lo neste trabalho.

Finalmente, conclui-se que o nome adotado até então (Painel de Controle Integrado) foi relegado, e atualmente a DIPE convive sem um nome específico para seu ferramental de gestão integrada, mesmo fazendo uso do conjunto de indicadores e demais possibilidades proporcionadas pelo BSC.

5.2 Recomendações para Futuras Pesquisas

Compreende-se então que, mesmo não havendo um BSC – *Balanced Scorecard* formalmente adotado numa determinada UEN – Unidade Estratégica de Negócios ou em toda corporação, o gerenciamento de empresas do porte da Companhia Vale do Rio Doce – CVRD é viável por meio de modelos similares de gestão, ou mesmo lançando mão do próprio *Balanced Scorecard*.

A adoção do *Balanced Scorecard* na CVRD se deu em determinadas UEN's devido a possibilidade de os gestores destas unidades poderem adotar as ferramentas de sua escolha (desde que alinhadas aos objetivos corporativos macros), todavia recomenda-se que ao se utilizar o BSC a corporação o faça em toda a organização alinhando os interesses, cultura e modelos gerenciais através do mesmo modelo gerencial de análise e acompanhamento de desempenho.

Outro aspecto importante é a existência do Planejamento Estratégico no contexto corporativo, quando há o consenso em aplicar o BSC como modelo de gestão.

Isso se torna claro porque o *Balanced Scorecard* norteia-se pelas estratégias empresariais esclarecendo insistentemente que um dos seus pilares básicos é o alinhamento à estratégia central.

Diante disso, entende-se que:

- a estratégia norteia as ações do BSC;
- é nítida a impossibilidade de lançar mão do BSC em empresas que não possuem gerenciamento estratégico institucionalizado.

O presente trabalho alicerçou-se numa organização de atividades industriais, o que não significa que ações futuras para uso do BSC tenham que se restringir apenas a este segmento.

Sugere-se então, que o BSC seja amplamente adotado/pesquisado como um processo de gerenciamento corporativo em empresas de quaisquer ramos de atividades, sejam relativas a serviços, indústrias, comércio entretenimento, telecomunicações ou quaisquer outras.

Por fim, e com o intuito de chamar a atenção para novas pesquisas que abordem o BSC, seria contributivo se:

- o passo-a-passo da implantação do BSC, abordado neste trabalho, constituísse como um facilitador para futuros projetos;
- houvesse uma espécie de manual genérico adaptado à realidade das corporações brasileiras ensinando como implantar o BSC;
- a quantidade de publicações com estudos e métodos de casos acerca do tema fosse maior, especialmente dedicadas à ensinar sobre as peculiaridades encontradas em cada uma das experiências vividas pelos líderes de projetos.

É imprescindível que, diante dos argumentos expostos, haja um consenso em torno dos cuidados e premissas mínimas necessárias que devem anteceder iniciativas de implantação do Balanced Scorecard para que se evitem ações que culminem em perda de recursos e conseqüentes frustrações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor H. MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração Estratégica**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1993.

ATKINSON, Anthony A. *Et al.* **Contabilidade gerencial**. 1ª Edição. São Paulo, 2000.

BORNIA, Antonio Cezar. GASPARETTO, Valdirene. **O Balanced Scorecard como uma ferramenta de feedback e aprendizado estratégico**. VII Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo, 1998.

CAETANO, José Roberto. **Correndo por fora**. Revista Exame. São Paulo, Junho, 2003. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/pgMain.jhtml?ch=ch05&sc=sc0501&pg=pgart_0501_060603_55157.html>. Acesso em: 06 Jun. 2003.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. 1ª Edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – teoria, processo e prática**. 3ª Edição. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert; A. PETER, J. Paul. **Marketing – criando valor para os clientes**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

CLAVELL, James. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1983.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. 1ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

CVRD – Cia Vale do Rio Doce – **Relatórios anuais – Vitória (ES), 2003** – Disponível em: <http://www.cvrd.com.br/index.asp?SITE_LANG=br&SEC=infofin&SUBSEC=releases>. Acesso em: 09 jul. 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. 2ª Edição. Editora Pioneira. São Paulo, 1993.

FORD, Henry. **O pai de todos**. Revista Exame. São Paulo, Fevereiro, 2001. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/pgMain.jhtml?ch=ch02&pg=5_3246_168534_000-55ma.html>. Acesso em: 10 Jul. 2003.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BRED, M. F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1996.

HERZOG, Ana Luiza. **O atendimento é para ontem**. São Paulo, Fevereiro, 2001. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/edicoes/795/gestao/conteúdo_21755.shtml>. Acesso em: 19 Ago. 2003.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David N. **A estratégia em ação**. 8ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David N. **Organização orientada para a estratégia – The strategy-focused organization**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S. **Measuring corporate performance**. Vídeo - Harvard Business Review- jan/fev, 1996.

KASSAI, José Roberto. KASSAI, Sílvia. **Desvendando o termômetro de insolvência de Kanitz**. VI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo, 1999.

KIMURA, Herbert et al. **Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes competitivos através do *Balanced Scorecard***. IV Semead. São Paulo, Outubro de 1999.

KLIEMANN NETO, Francisco José. **Apostila da disciplina custos avançados**. Florianópolis: UFSC: 2001.

KOCH, Nelio. **Quadro equilibrado de indicadores de desempenho para a gestão estratégica empresarial - aplicação a uma pequena empresa da área de serviço público de energia elétrica**. 2002. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5ª Edição. RJ: Prentice Hall do Brasil, 1993.

MACHLINE, Claude et al. **Gestão de marketing**. 1ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

MATARAZZO, Dante. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração – da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. 1ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NÓBREGA, Clemente. **O pai de todos**. Revista Exame. São Paulo, Fevereiro, 2001. Disponível em: [http : // portalexame.abril. com. br/edições /734 /anteriores /conteúdo _11704.shtml](http://portalexame.abril.com.br/edições/734/anteriores/conteúdo_11704.shtml). Acesso em: 20 Nov. 2003.

NORTON, David P. **Managing strategy is managing change**. Harvard Business School Publishing. Volume 4. Número 1. Janeiro/Fevereiro de 2002.

PCI (Painel de Controle Integrado) - **Manual de implantação do painel de controle integrado** – CVRD – Cia Vale do Rio Doce. Vitória, 1998.

PELISSARI, Anderson Soncini. **O perfil de qualificação profissional dos empresários das pequenas empresas do ramo de confecções da glória, Vila Velha – ES**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 15ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RECH, Alceu Roque. **Avaliando a gestão dos correios na Bahia através de indicadores de desempenho**. 2002. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SCHWARTZ, Peter. **O amanhã já chegou**. HSM Management. 20ª Edição. Maio, Junho. 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 11ª Edição. SP: Nova Cultural, 2002.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Eстера Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação – UFSC**. Santa Catarina, 3ª Edição, 2001.

STATE OF WASHINGTON. **The Balanced Scorecard: a performance management tool to enhance agency focus and integration**. <<http://www.governor.wa.gov/quality/BSC>>. Acesso em 18/05/2002.

WALTER, Fábio. **Metodologia de utilização da gestão baseada em atividades na operacionalização da perspectiva dos processos internos do Balanced Scorecard**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

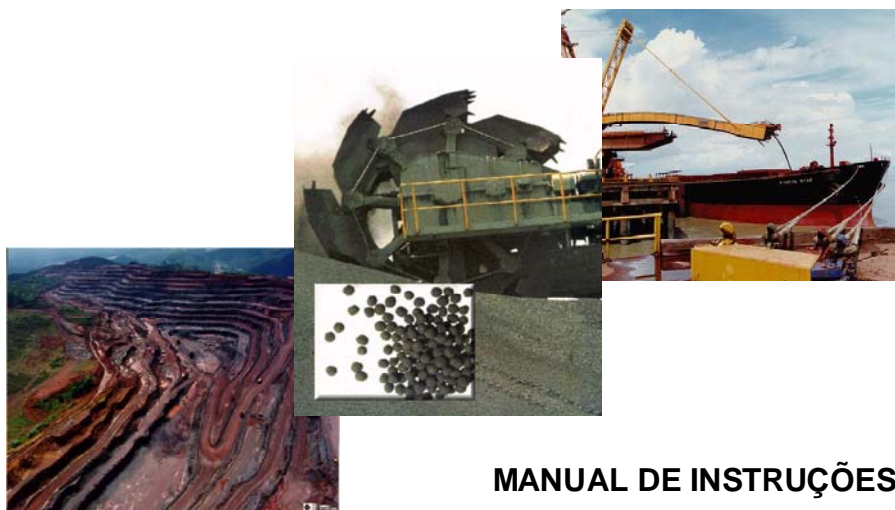
ANEXOS

ANEXO A

O Manual de Implantação do PCI (Painel de Controle Integrado) da
DIPE – Diretoria de Pelotização da CVRD – Cia Vale do Rio Doce.



PAINEL DE CONTROLE DA DIRETORIA DE PELOTIZAÇÃO E METÁLICOS



MANUAL DE INSTRUÇÕES



Manual de Instruções

• Introdução

- Árvore do EVA® e Painel de Controle da DEPE
- Quadros Explicativos dos Indicadores do Painel de Controle
 - Indicadores Financeiros
 - Indicadores Comerciais
 - Indicadores Operacionais
 - Indicadores de Desenvolvimento
- Utilização do Painel de Controle



Introdução

- A CVRD decidiu implementar uma ferramenta de controle gerencial que reflita o grau de sucesso na implementação das iniciativas para criar valor à Diretoria de Pelotização e Metálicos
- Nesse sentido, foi selecionado um conjunto de indicadores-chave abrangendo as quatro principais dimensões do negócio:
 - Financeira: como devemos nos apresentar para os nossos acionistas?
 - Comercial: como devemos nos apresentar para os nossos clientes?
 - Operacional: em que processos internos devemos obter a excelência?
 - Desenvolvimento: como vamos sustentar nossas habilidades para melhorar e continuar a criar valor?
- Esse conjunto de indicadores, com suas metas, permite, quando inserido no processo de acompanhamento e controle, traduzir os objetivos da Diretoria, monitorá-los e assegurá-los através do desenvolvimento de ações preventivas e corretivas



Manual de Instruções

- Introdução

- **Árvore do EVA® e Painel de Controle da DEPE**

- Quadros Explicativos dos Indicadores do Painel de Controle
 - Indicadores Financeiros
 - Indicadores Comerciais
 - Indicadores Operacionais
 - Indicadores de Desenvolvimento

- Utilização do Painel de Controle



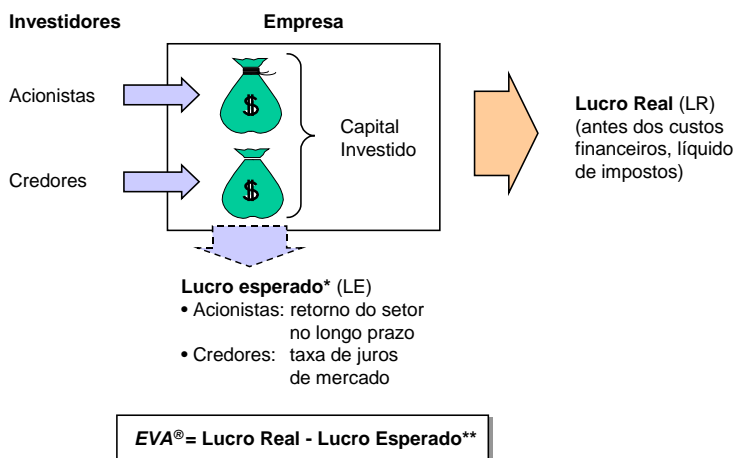
Manual de Instruções

- O EVA® é a medida do verdadeiro lucro da empresa, permitindo avaliar se esta gerou valor suficiente para remunerar seus investidores nos níveis esperados
- O EVA® é a diferença entre a capacidade da empresa em gerar retorno sobre o capital empregado (ROCE) e o seu custo médio do capital empregado (WACC)
- A árvore do EVA® permite visualizar como os principais elementos de receita, custo e capital empregado se combinam para determinar o EVA® da DEPE
- O EVA® apresenta algumas limitações que são compensadas pelo Painel de Controle Integrado, que é um sistema de gestão abrangendo variáveis financeiras, comerciais, operacionais e de desenvolvimento, permitindo assim uma visão integrada do negócio
- O Painel de Controle acompanha os indicadores-chave diretamente ligados à criação de valor na CVRD e deve refletir o grau de sucesso na implementação das iniciativas da DEPE
- As ações corretivas são definidas continuamente em função das diferenças entre os objetivos e os resultados atingidos
- O sistema Painel de Controle deve integrar o planejamento estratégico com o controle operacional, fornecendo *feedback* para a revisão das iniciativas em qualquer etapa do processo



O que é o EVA® (Economic Value Added)?

O EVA® é uma medida do verdadeiro lucro da empresa, permitindo avaliar se esta gerou valor suficiente para remunerar seus investidores nos níveis esperados



* Chamado também "custo do capital investido"

** Assumindo-se que os credores sempre recebem o que esperam, o EVA® realmente mede o valor gerado para os acionistas

EVA® é uma marca registrada da Stern & Stewart



Relação entre o EVA® e ROCE

A fórmula do EVA® pode ser escrita em função do ROCE, assumindo assim uma forma muito expressiva

$$EVA^{\circ} = EBIT \times (1 - t_{\%}) - WACC \times CE$$

$$ROCE = EBIT / CE$$

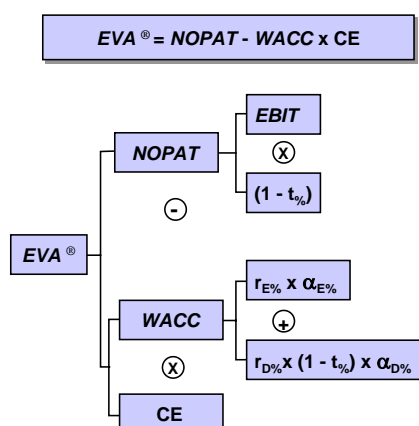
$$EVA^{\circ} = [ROCE \times (1 - t_{\%}) - WACC] \times CE$$

Esta diferença, quando positiva, representa a capacidade da empresa de gerar retornos acima do esperado



O EVA® em Fórmulas

O EVA® é calculado através de uma fórmula simples, que pode ser representada por uma árvore lógica



Definições

NOPAT = Net Operating Profit After Taxes

EBIT = Earnings Before Interest and Taxes

t_% = Alíquota média de impostos

WACC = Weighted Average Cost of Capital

r_{E%} = Taxa de retorno esperado pelos acionistas

α_{E%} = % de equity no Capital Empregado

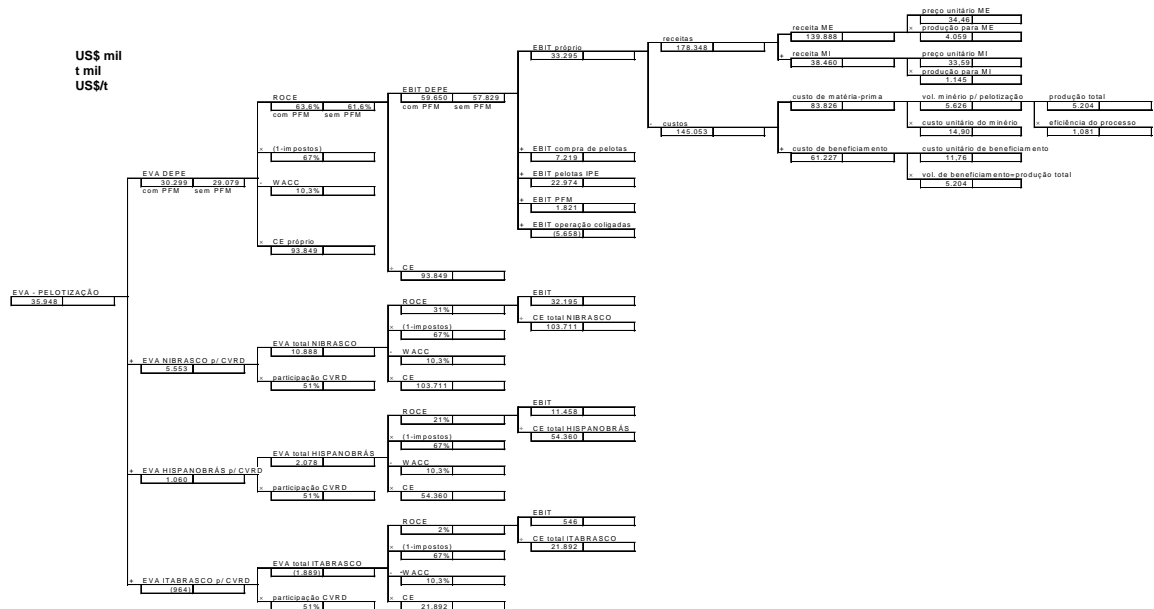
r_{D%} = Taxa de retorno esperado pelos credores

α_{D%} = % de dívida no Capital Empregado = (1 - α_{E%})

CE = Capital Empregado da Empresa



EVA® - 1997



Benefícios e Limitações da Utilização do EVA®

O EVA® apresenta algumas limitações...

Benefícios

- Focaliza a atenção do *management* na geração de valor para os acionistas...
- ... através de um único indicador preciso e simples de ser calculado
- Pode ser utilizado para a corporação, assim como para as várias unidades de negócio, permitindo identificar onde o valor é criado e destruído
- Permite identificar as principais alavancas de geração de valor (*Value Drivers*) através de simulações e análises de sensibilidade

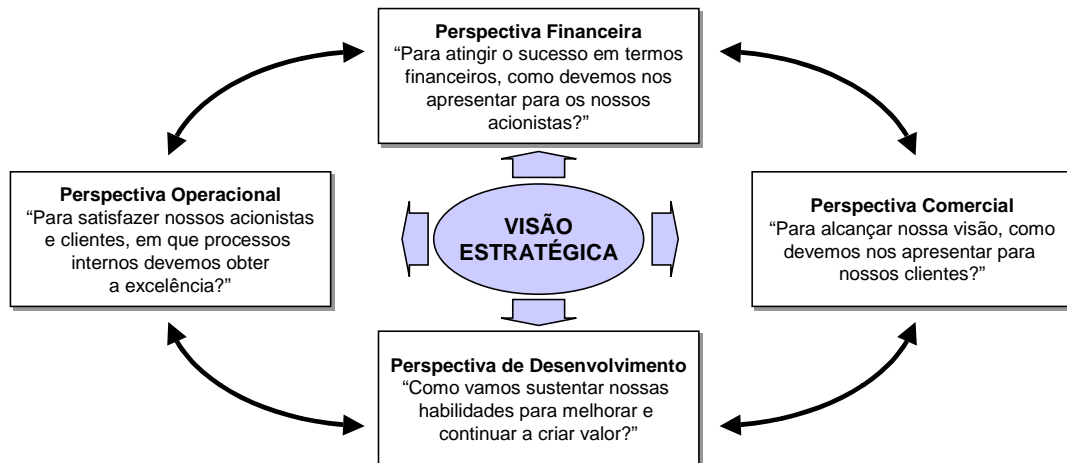
Limitações

- Índice de momento, que não informa qual é o potencial da empresa de continuar a criar valor no futuro
- É afetado negativamente por investimentos e custos incorridos no presente, que darão retorno apenas no futuro
- Não explicita o valor criado em bens intangíveis, tais como qualidade de serviço, marca, pesquisa, *know-how*, etc.
- Como outros indicadores financeiros, está sujeito à incerteza do cálculo do custo do capital
- O cálculo exato do EVA® requer ajustes importantes aos dados contábeis



O que é o Painel de Controle Integrado*

... que são compensadas pelo Painel de Controle Integrado, que é um sistema de gestão abrangendo variáveis financeiras, comerciais, operacionais e de desenvolvimento...



* "Balanced Scorecard", na definição originária de Kaplan e Norton



O Painel de Controle como Sistema de Gestão

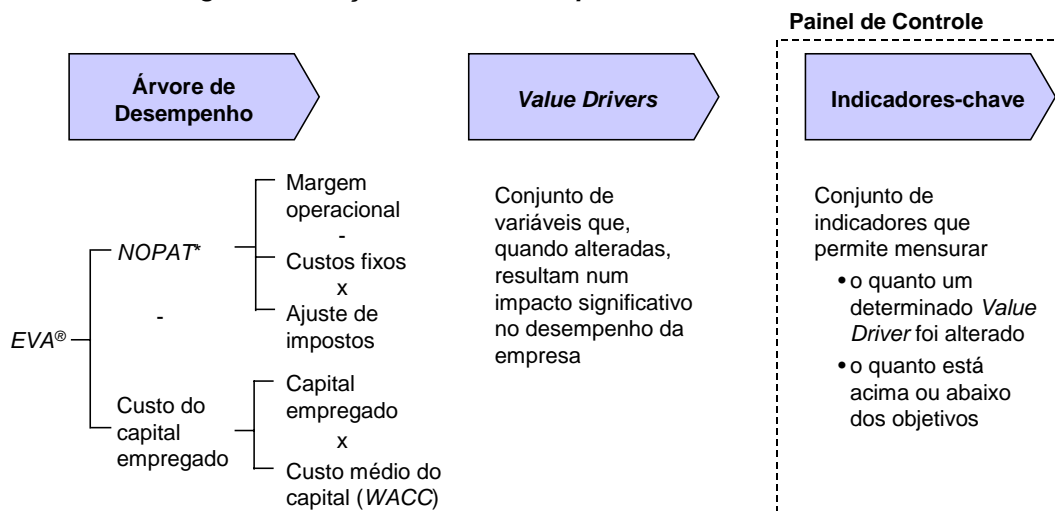
... permitindo assim uma visão integrada do negócio

- Integração de medidas financeiras e não-financeiras, que retratam eventos passados e, ao mesmo tempo, proporcionam uma visão do futuro
- Acompanhamento das variáveis (*Value Drivers*) e objetivos financeiros (EVA®) e não-financeiros para todos os níveis de organização
- Incorporação ao modelo financeiro dos ativos intangíveis e intelectuais da empresa, essenciais para a geração futura de valor



Value Drivers e Indicadores-chave

O Painel de Controle acompanha os indicadores diretamente ligados à criação de valor na empresa ...

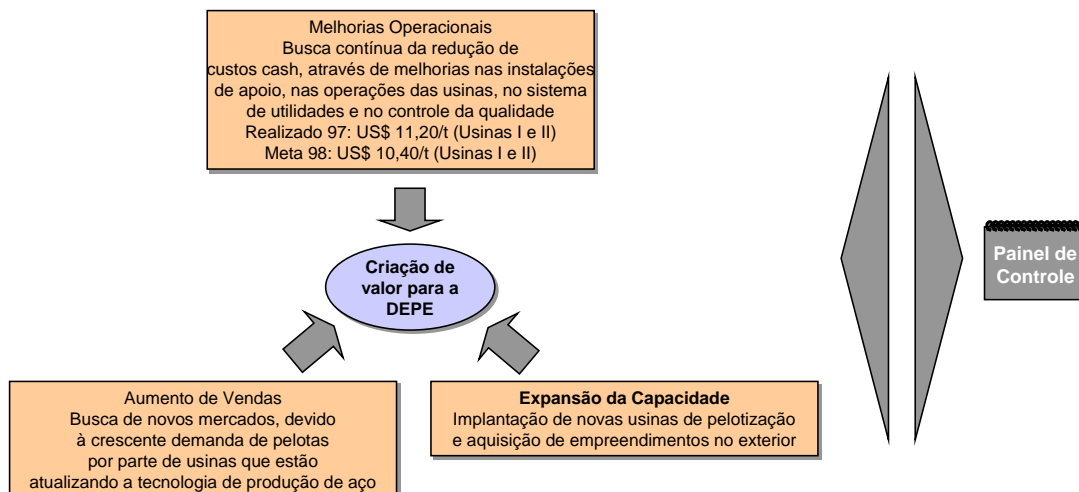


* Lucro operacional líquido de impostos



Objetivos de Criação de Valor

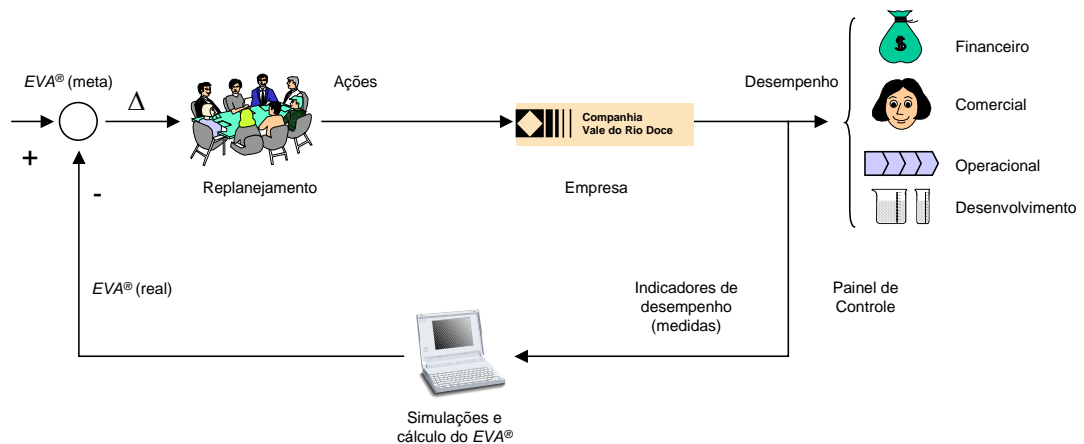
... e deve refletir o grau de sucesso na implementação das iniciativas da DEPE





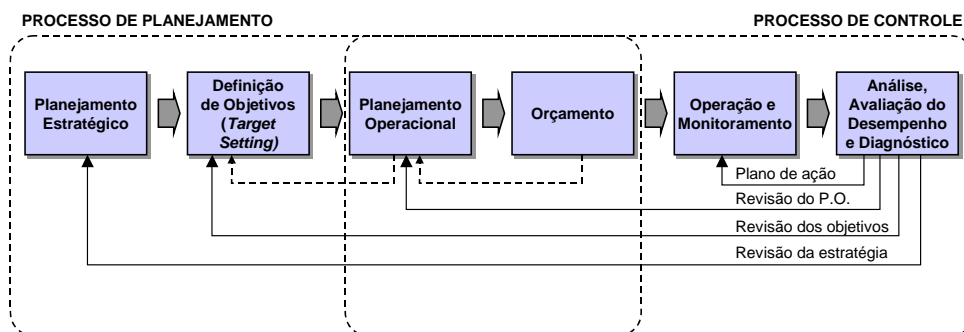
Lógica de Funcionamento do Painel de Controle

Nos processos do Painel de Controle, ações corretivas são definidas continuamente em função das diferenças entre os objetivos e os resultados atingidos



Integração entre Planejamento e Controle de Gestão

O sistema Painel de Controle deve integrar o planejamento estratégico com o controle operacional, fornecendo feedback para a revisão das iniciativas (planos de ação) em qualquer etapa do processo





Manual de Instruções

- Introdução
- Árvore do EVA® e Painel de Controle da DEPE
- Quadros Explicativos dos Indicadores do Painel de Controle
 - Indicadores Financeiros
 - Indicadores Comerciais
 - Indicadores Operacionais
 - Indicadores de Desenvolvimento
- Utilização do Painel de Controle



Indicadores Financeiros

| DEPE | EVA DEPE - ECONOMIC VALUE ADDED | Código PEF01 |
|--------------------------|---|-----------------|
| Definição: | Lucro econômico, ou seja, o resultado financeiro após a remuneração do capital de terceiros e do capital próprio | |
| Forma de cálculo: | $[ROCE \times (1 - t) - WACC] \times CE$ [US\$] ROCE: retorno sobre o capital empregado [%] (ver PEF02) t: taxa média de impostos da CVRD [%] WACC: custo médio ponderado do capital [%] CE: capital empregado [US\$] (ver PEF02) | |
| Responsável: | GANEP | |
| Fonte: | ROCE: GANEP; t, WACC, CE: GEPOL | |
| Disponibilidade: | O cálculo do EVA não está disponível na DEPE por enquanto; o indicador deve, portanto, ser calculado pela própria GANEP | |



Indicadores Financeiros

| DEPE | ROCE DEPE - RETURN ON CAPITAL EMPLOYED | Código PEF02 |
|--------------------------|--|-------------------|
| | ROCE | |
| Definição: | Razão entre o EBIT (ou lucro operacional) e o capital empregado; tanto o ROCE acumulado como o mensal são apresentados em valores anualizados; o valor do EBIT é anualizado a partir da média do período (ROCE acumulado) ou do valor do mês (ROCE mensal); o valor do capital empregado é sempre a média do período, ou seja, entre dezembro do ano anterior e o mês corrente | |
| Forma de cálculo: | $\frac{\text{EBIT}}{\text{CE}} \quad [\%]$ | |
| | EBIT (<i>Earnings Before Interest and Taxes</i>): Lucro Operacional [US\$] | (ver PEF03) |
| | CE: Capital Empregado [US\$] | (ver continuação) |
| Responsável: | GANEP | |
| Fonte: | EBIT: GANEP; CE: GEPOL | |
| Disponibilidade: | O EBIT e o CE são dados disponíveis; o ROCE é calculado pela GANEP | |



Indicadores Financeiros

| DEPE | ROCE DEPE - RETURN ON CAPITAL EMPLOYED (CONTINUAÇÃO) | Código PEF02 |
|--------------------------|---|-----------------|
| | CAPITAL EMPREGADO (CE) | |
| Definição: | Somatória do ativo imobilizado residual e do capital de giro; este, por sua vez, corresponde ao resultado da diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante; deve-se calcular o capital empregado médio no período considerado, ou seja, entre dezembro do ano anterior e o mês corrente; não inclui as imobilizações em curso | |
| Forma de cálculo: | Ativo Imobilizado Residual + Ativo Circulante - Passivo Circulante [US\$] | |
| | Ativo Imobilizado Residual: valor original do ativo imobilizado menos a depreciação acumulada [US\$] | |
| | Ativo Circulante: soma das contas estoques, crédito e disponível [US\$] | |
| | Passivo Circulante: soma das contas fornecedores, salários a pagar, impostos a pagar e outras contas a pagar [US\$] | |
| Responsável: | Planejamento Econômico e Orçamento (GEPOL) | |
| Fonte: | Balanço Patrimonial | |
| Disponibilidade: | Só está disponível a situação do Capital Empregado em 31/12/97 | |



Indicadores Financeiros

| DEPE | EBIT DEPE - EARNINGS BEFORE INTEREST AND TAXES | Código PEF03 |
|--------------------------|--|-----------------|
| Definição: | Lucro operacional líquido, ou seja, a diferença entre as receitas e os custos operacionais (incluindo depreciação e outros custos operacionais não desembolsáveis); não inclui os custos financeiros (e.g., juros) e os impostos sobre o lucro | |
| Forma de cálculo: | $(\text{Receita ME} + \text{Receita MI}) - (\text{Custo de Matéria-Prima} + \text{Custo Total de Beneficiamento})$ Receita ME: receita do Mercado Externo [US\$] Receita MI: receita do Mercado Interno [US\$] Custo de Matéria-Prima: custo do minério de ferro empregado [US\$] Custo Total de Beneficiamento: custo de pessoal, insumos, serviços, provisões e depreciação [US\$] (ver também PEO08) | [US\$] |
| Responsável: | GANEP | |
| Fonte: | Receitas: GEPAC; Custos: SICOC | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Manual de Instruções

- Introdução
- Árvore do EVA® e Painel de Controle da DEPE
- Quadros Explicativos dos Indicadores do Painel de Controle
 - Indicadores Financeiros
 - Indicadores Comerciais
 - Indicadores Operacionais
 - Indicadores de Desenvolvimento
- Utilização do Painel de Controle



Indicadores Comerciais

| DEPE | RECEITA DE PELOTAS | Código PEC01 |
|--------------------------|---|-----------------|
| Definição: | Somatória das receitas líquidas decorrentes da comercialização de pelotas no mercado externo e no mercado interno; apresenta-se também a quantidade de pelotas vendidas nos dois mercados | |
| Forma de cálculo: | Receita ME + Receita MI [US\$] Receita ME: receita do Mercado Externo [US\$] Receita MI: receita do Mercado Interno [US\$] | |
| Responsável: | Planejamento de Vendas (GEPAC) | |
| Fonte: | SIEM | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores Comerciais

| DEPE | PREÇO MÉDIO EXECUTADO | Código PEC02 |
|--------------------------|---|-----------------|
| Definição: | Receita média por unidade de volume; não é calculado como média ponderada dos preços de cada contrato; não inclui as despesas/multas por qualidade | |
| Forma de cálculo: | $\frac{\text{Receita líquida}}{\text{Volume}} \quad [\text{US\$/t}]$ Receita líquida: receita total (ou por mercado) do período considerado [US\$] Volume: volume total (ou por mercado) embarcado no período considerado [t] | |
| Responsável: | Planejamento de Vendas (GEPAC) | |
| Fonte: | SIEM | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores Comerciais

| DEPE | CRESCIMENTO RELATIVO CVRD FRENTE AO MERCADO | Código PEC03 |
|--------------------------|--|-----------------|
| Definição: | Razão entre o crescimento das vendas da DEPE e o crescimento das vendas transoceânicas de pelotas no mesmo período; permite acompanhar o desempenho da DEPE na captura das oportunidades de realização de novas vendas e expansão de seu <i>market share</i> | |
| Forma de cálculo: | $\frac{(V_t / V_{t-1})_{DEPE}}{(V_t / V_{t-1})_{transoceânico}} \quad [\text{índice}]$ <p>V_t: volume de vendas no período t [t] V_{t-1}: volume de vendas no período t-1 [t]</p> | |
| Responsável: | Planejamento de Vendas (GEPAC) | |
| Fonte: | IISI | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores Comerciais

| DEPE | DESPESAS POR QUALIDADE | Código PEC04 |
|--------------------------|--|-----------------|
| Definição: | Valor total das multas pagas pela CVRD em função de produtos entregues fora da especificação contratual, mais despesas em função de desempenho e manuseio dos produtos | |
| Forma de cálculo: | $DQ_1 + DQ_2 + \dots \quad [\text{US\$}]$ <p>DQ_1: despesa por qualidade referente ao embarque 1 [US\$]</p> | |
| Responsável: | Planejamento de Vendas (GEPAC) | |
| Fonte: | SGDS | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores Comerciais

| DEPE | RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES | Código PEC05 |
|--------------------------|--|-----------------|
| Definição: | Toneladas associadas às reclamações dos clientes em função de problemas devido à qualidade do produto entregue; este indicador é apresentado em forma de tabela, que mostra o mês no qual houve o registro da reclamação junto à Gerência de Assistência Técnica e o mês a que se refere a quantidade reclamada; dessa forma, a tabela é dinâmica, pois a reclamação sobre a tonelada de um mês pode ser feita em qualquer mês | |
| Forma de cálculo: | $T_1 + T_2 + \dots [t]$ <p>T_1: toneladas associadas ao registro de reclamação 1 para o período considerado [t]</p> | |
| Responsável: | Gerência de Assistência Técnica | |
| Fonte: | Gerência de Assistência Técnica | |
| Disponibilidade: | O número de reclamações está disponível; as toneladas reclamadas deverão ser associadas a cada reclamação | |



Indicadores Comerciais

| DEPE | RITMO DE PRODUÇÃO DE DRI / HBI | Código PEC07 |
|--------------------------|---|-----------------|
| Definição: | Produção total de aço via DRI e HBI (principais agentes de expansão da demanda por pelotas) nos diversos mercados produtores, durante o período considerado | |
| Forma de cálculo: | $V_1 + V_2 + \dots [t]$ <p>V_1: produção de aço via DRI e HBI da usina 1 durante o período considerado [t]</p> | |
| Responsável: | Planejamento de Vendas (GEPAC) | |
| Fonte: | IISI | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Manual de Instruções

- Introdução
- Árvore do EVA® e Painel de Controle da DEPE
- Quadros Explicativos dos Indicadores do Painel de Controle
 - Indicadores Financeiros
 - Indicadores Comerciais
 - Indicadores Operacionais
 - Indicadores de Desenvolvimento
- Utilização do Painel de Controle



Indicadores Operacionais

| DEPE | PRODUÇÃO DEPE - USINA 1 E 2 | Código PEO01 |
|--------------------------|--|-----------------|
| Definição: | Somatória do volume de pelotas produzidas nas duas usinas de pelotização próprias Obs.: a produção das Coligadas também é apresentada, para efeito de comparação | |
| Forma de cálculo: | $Produção_{usina\ 1} + Produção_{usina\ 2} \quad [t]$ $Produção_{usina} :$ volume produzido pela usina durante o período considerado [t] | |
| Responsável: | Planejamento e Controle da Produção (GACOP) | |
| Fonte: | SGPP | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores Operacionais

| DEPE | PRODUTIVIDADE DA GRELHA - USINA 1 E 2 | Código PEO02 |
|--------------------------|---|-----------------|
| Definição: | Grau de aproveitamento do equipamento principal enquanto este está efetivamente em operação (não inclui os efeitos das paradas, programadas e não programadas, que estão capturados pelo <i>working rate</i>); é expresso como a taxa diária de produção por unidade de área de grelha Obs.: a produtividade da grelha nas Coligadas também é apresentada, para efeito de comparação | |
| Forma de cálculo: | $\frac{V_{usina\ 1} + V_{usina\ 2}}{[(A_{usina\ 1} \times t_{usina\ 1} + A_{usina\ 2} \times t_{usina\ 2})]} \times 24 \quad [t/m^2 \cdot dia]$ <p>V_{usina}: volume produzido pela usina durante o período considerado [t] A_{usina}: área da grelha da usina [m²] t_{usina}: tempo de operação efetivo da grelha da usina durante o período considerado [h]</p> | |
| Responsável: | Planejamento e Controle da Produção (GACOP) | |
| Fonte: | SGPP - transação VSLD | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores Operacionais

| DEPE | PRODUTIVIDADE DA GRELHA - USINA 1 - USINA 2 | Código PEO03-04 |
|--------------------------|--|--------------------|
| Definição: | Grau de aproveitamento do equipamento principal enquanto este está efetivamente em operação (não inclui os efeitos das paradas, programadas e não programadas, que estão capturados pelo <i>working rate</i>); é expresso como a taxa diária de produção por unidade de área de grelha | |
| Forma de cálculo: | $\frac{V_{usina}}{(A_{usina} \times t_{usina})} \times 24 \quad [t/m^2 \cdot dia]$ <p>V_{usina}: volume produzido pela usina durante o período considerado [t] A_{usina}: área da grelha da usina [m²] t_{usina}: tempo de operação efetivo da grelha da usina durante o período considerado [h]</p> | |
| Responsável: | Planejamento e Controle da Produção (GACOP) | |
| Fonte: | SGPP - transação VSLD | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores Operacionais

| DEPE | WORKING RATE - USINA 1 E 2 | Código PEO05 |
|--------------------------|--|-----------------|
| Definição: | Parcela do tempo total na qual as usinas estiveram em operação; representa a média aritmética dos <i>working rates</i> das duas usinas Obs.: o <i>working rate</i> das Coligadas também é apresentado, para efeito de comparação | |
| Forma de cálculo: | $\frac{1}{2} \left[\frac{t_C - t_{PP} - t_{NP}}{t_C} \right]_{\text{usina 1}} + \left[\frac{t_C - t_{PP} - t_{NP}}{t_C} \right]_{\text{usina 2}} \quad [\%]$ <p>t_C: tempo de calendário do período considerado [h] t_{PP}: tempo de operação perdido por paradas programadas [h] t_{NP}: tempo de operação perdido por paradas não programadas [h]</p> | |
| Responsável: | Planejamento e Controle da Produção (GACOP) | |
| Fonte: | SGPP - transação VSLD | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores Operacionais

| DEPE | WORKING RATE - USINA 1 - USINA 2 | Código PEO06-07 |
|--------------------------|--|--------------------|
| Definição: | Parcela do tempo total na qual a usina esteve em operação; a porcentagem do tempo perdido por paradas programadas e não programadas também é apresentada | |
| Forma de cálculo: | $\text{Working rate} = \frac{t_C - t_{PP} - t_{NP}}{t_C} \quad [\%]$ $\text{Paradas Programadas} = \frac{t_{PP}}{t_C} \quad [\%]$ $\text{Paradas não Programadas} = \frac{t_{NP}}{t_C} \quad [\%]$ <p>t_C: tempo de calendário do período considerado [h] t_{PP}: tempo de operação perdido por paradas programadas [h] t_{NP}: tempo de operação perdido por paradas não programadas [h]</p> | |
| Responsável: | Planejamento e Controle da Produção (GACOP) | |
| Fonte: | SGPP - transação VSLD | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores Operacionais

| DEPE | CUSTO TOTAL UNITÁRIO - USINA 1 E 2 | Código PEO08 |
|--------------------------|--|-----------------|
| Definição: | Razão entre os custos totais de transformação das usinas próprias (diretos+indiretos, desembolsáveis e não desembolsáveis) e a produção conjunta das mesmas | |
| Forma de cálculo: | $\frac{CT_{usina\ 1} + CT_{usina\ 2}}{V_{usina\ 1} + V_{usina\ 2}} \quad [US\$/t]$ <p>CT_{usina}: custo total de transformação da usina (naturezas 51 a 59, excluindo 55, do relatório de custos) no período considerado [US\$]</p> <p>$V_{usina}$: produção da usina no período considerado [t]</p> | |
| Responsável: | GANEP | |
| Fonte: | SICOC / Secinfla (2ª fase de custo) | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores Operacionais

| DEPE | CUSTO CASH UNITÁRIO - USINA 1 - USINA 2 | Código PEO10-11 |
|--------------------------|--|--------------------|
| Definição: | Razão entre o custo desembolsável total da usina e a produção da mesma | |
| Forma de cálculo: | $\frac{CC_{usina}}{V_{usina}} \quad [US\$/t]$ <p>CC_{usina}: custo desembolsável total da usina (naturezas 51 a 58, excluindo 55, do relatório de custos) no período considerado [US\$]</p> <p>$V_{usina}$: produção da usina no período considerado [t]</p> | |
| Responsável: | GANEP | |
| Fonte: | SICOC / Secinfla (2ª fase de custo) | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores Operacionais

| DEPE | CUSTO CASH UNITÁRIO - USINA 1 - USINA 2 (CONTINUAÇÃO) | Código PEO10-11 |
|--------------------------|--|--------------------|
| EFICIÊNCIA TÉRMICA | | |
| Definição: | Razão entre a quantidade de energia térmica utilizada e o volume de pelotas produzidas de cada usina; considera-se a energia térmica advinda da combinação entre o montante e o poder calorífico inferior (PCI) do gás, carvão e óleo | |
| Forma de cálculo: | $\frac{Q_{usina}}{V_{usina}} \quad [\text{mil kcal/t}]$ <p>Q_{usina}: quantidade de energia térmica utilizada pela usina no período considerado [mil kcal]</p> <p>V_{usina}: volume produzido pela usina durante o período considerado [t]</p> | |
| Responsável: | Planejamento e Controle da Produção (GACOP) | |
| Fonte: | SGPP - transação VSLS | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores Operacionais

| DEPE | CUSTO CASH UNITÁRIO - USINA 1 - USINA 2 (CONTINUAÇÃO) | Código PEO10-11 |
|------------------------------------|--|--------------------|
| CONSUMO DE AGLOMERANTES E ADITIVOS | | |
| Definição: | Razão entre o custo de aglomerantes (e.g., cal, cal hidratada e bentonita) e aditivos (e.g., bauxita) utilizados e o volume de pelotas produzidas de cada usina | |
| Forma de cálculo: | $\frac{CAA_{usina}}{V_{usina}} \quad [\text{US\$/t}]$ <p>CAA_{usina}: custo de aglomerantes e aditivos utilizados pela usina durante o período considerado [US\$]</p> <p>$V_{usina}$: produção da usina no período considerado [t]</p> | |
| Responsável: | GANEP | |
| Fonte: | SICOC / Secinfla (2ª fase de custo) | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores Operacionais

| DEPE | CUSTO CASH UNITÁRIO - USINA 1 - USINA 2 (CONTINUAÇÃO) | Código PEO10-11 |
|--|--|--------------------|
| CUSTO UNITÁRIO DE SERVIÇOS CONTRATADOS | | |
| Definição: | Razão entre o custo dos serviços contratados e a produção de pelotas de cada usina | |
| Forma de cálculo: | $\frac{CSC_{usina}}{V_{usina}} \quad [US\$/t]$ <p>CSC_{usina}: custo de todos os serviços contratados, excluindo o custo de locações, durante o período considerado [US\$] V_{usina}: produção da usina no período considerado [t]</p> | |
| Responsável: | GANEP | |
| Fonte: | SICOC / Secinfla (2ª fase de custo) | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores Operacionais

| DEPE | UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA - USINA 1 E 2 | Código PEO12 |
|-------------------|--|-----------------|
| Definição: | Razão entre a produção real e a capacidade nominal de produção das usinas de pelotização próprias | |
| Forma de cálculo: | $\frac{V_{usina\ 1} + V_{usina\ 2}}{(C_{h\ usina\ 1} \times t_{disp.\ usina\ 1}) + (C_{h\ usina\ 2} \times t_{disp.\ usina\ 2})} \quad [\%]$ <p>V_{usina}: volume produzido pela usina durante o período considerado [t] C_{h usina}: capacidade nominal horária de produção da usina [t/h] t_{disp. usina}: tempo disponível para operação, ou seja, horas-calendário menos o tempo de paradas programadas, durante o período considerado [h]</p> | |
| Responsável: | Planejamento e Controle da Produção (GACOP) | |
| Fonte: | SGPP | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Manual de Instruções

- Introdução
- Árvore do EVA® e Painel de Controle da DEPE
- Quadros Explicativos dos Indicadores do Painel de Controle
 - Indicadores Financeiros
 - Indicadores Comerciais
 - Indicadores Operacionais
 - Indicadores de Desenvolvimento
- Utilização do Painel de Controle



Indicadores de Desenvolvimento

| DEPE | TAXA DE FREQUÊNCIA DE ACIDENTES CPT | Código PED01 |
|--------------------------|---|-----------------|
| Definição: | Razão entre o número de acidentes ocorridos na planta de pelotização (incluindo as 6 usinas) e o número de homens-hora de exposição ao risco, ou seja, às atividades ligadas à operação da planta | |
| Forma de cálculo: | $\frac{\text{Acidentes} \times 10^6}{\text{hh exposição ao risco}} \quad [10^6 \text{ acidentes/hh exposição}]$ <p>Acidentes: número de acidentes ocorridos na planta de pelotização no período considerado hh exposição ao risco: número de homens-hora de exposição às atividades de operação, no período considerado</p> | |
| Responsável: | Planejamento e Controle da Produção (GACOP) | |
| Fonte: | Relatório de Qualidade | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores de Desenvolvimento

| DEPE | ACOMPANHAMENTO DOS INVESTIMENTOS | Código PED02 |
|-------------------------|---|-----------------|
| Definição: | <p>Os principais projetos são listados com informações atualizadas do valor total do investimento, da data de início e fim da execução, do responsável, do <i>status</i> e do(s) indicador(es) impactado(s). Os investimentos são classificados em 3 grupos quanto ao seu <i>status</i>:</p> <ul style="list-style-type: none">– estudo: projetos com NPV calculado e que ainda não foram aprovados ou iniciados– execução: projetos que estão em fase de implantação– observação: projetos já implantados e que estão sendo observados para verificar se o(s) indicador(es) impactados estão se comportando como planejado inicialmente. Os investimentos em observação devem ser acompanhados até 1 ano após o final de sua implantação | |
| Responsável: | Engenharia e Implantação de Novos Negócios (GEIMP) | |
| Fonte: | Programa de Investimento | |
| Disponibilidade: | Disponível | |



Indicadores de Desenvolvimento

| DEPE | ACOMPANHAMENTO DOS INVESTIMENTOS (CONTINUAÇÃO) | Código PED02 |
|-------------------------|--|-----------------|
| | INVESTIMENTOS EM EXECUÇÃO | |
| Definição: | <p>Projetos que estão em fase de implantação e que são acompanhados através da execução do orçamento físico do investimento</p> <ul style="list-style-type: none">– % do valor total: acompanhamento do avanço financeiro da execução do projeto. Equivale à razão entre o total já gasto e o total orçado até a data considerada– Valor total do projeto: montante total a ser investido no projeto. São apresentados o valor planejado (original) e o atual– Data de término do projeto: data final da execução do projeto. São apresentadas a data planejada (original) e a atual | |
| Responsável: | Engenharia e Implantação de Novos Negócios (GEIMP) | |
| Fonte: | Programa de Investimento | |
| Disponibilidade: | Disponível | |

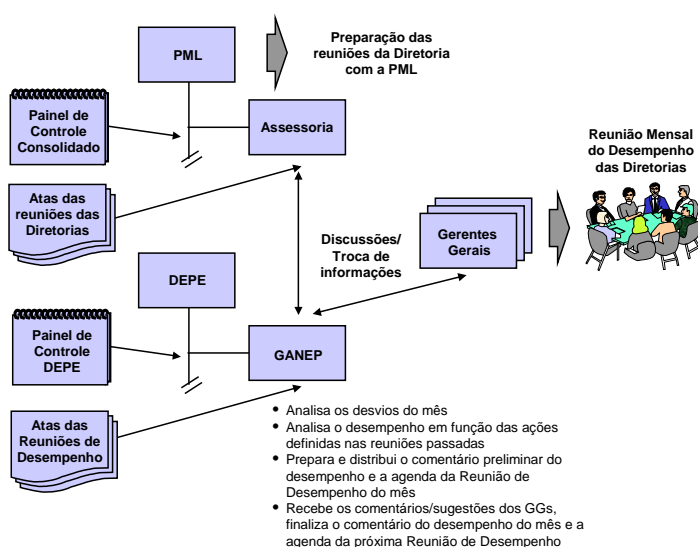


Manual de Instruções

- Introdução
- Árvore do EVA® e Painel de Controle da DEPE
- Quadros Explicativos dos Indicadores do Painel de Controle
 - Indicadores Financeiros
 - Indicadores Comerciais
 - Indicadores Operacionais
 - Indicadores de Desenvolvimento
- Utilização do Painel de Controle



Reuniões de Desempenho dos Diretores



Diretor

- Lidera a reunião
- Requer, de cada GG, o ponto sobre a implementação e os resultados das ações definidas no passado
- Define objetivos e prazos para a recuperação dos novos desvios analisados na reunião
- Aprova as novas ações definidas pelos GGs, faz sugestões, requer estudos/aprofundamentos específicos etc.
- Prepara a reunião de Diretoria com a PML

Gerente Gerais

- Fazem o ponto sobre as ações tomadas e os resultados obtidos
- Explicam as causas dos novos desvios
- Propõem ações corretivas para a recuperação dos desvios
- Revisam os estudos/aprofundamentos requeridos pelo Diretor

GANEP

- Distribui a agenda da reunião e os comentários ao desempenho do mês
- Relembra as decisões tomadas na reunião anterior
- Mantém a discussão focalizada, gerencia o tempo
- Sintetiza no fim da reunião, as decisões tomadas
- Prepara e distribui a ata da reunião